



Basel II for SMEs

www.sme-basel2.com

<p>Conferința:</p> <p>Viitorul finanțării IMM Basel II pentru IMM-uri</p>	 <p>This project is funded by the European Union</p>	<p>Organizată de Consiliul Național al Intreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România CNIPMMR</p>  <p>București, 25 Februarie 2005</p>
---	---	--

Prezentare:

GHID PENTRU IMM

Proiect realizat de:



Lloyds TSB



Scopul Ghidului

Impactul introducerii Basel II asupra IMM-urilor: Viitorul accesului la finanțare
Ghid pentru IMM

Furnizarea de informații generale și îndrumări care vor ajuta întreprinderile mici și mijlocii ('IMM') să-și analizeze și evalueze capacitatea de a atrage finanțări de la bănci după punerea în aplicare a prevederilor Acordului Basel II privind Capitalul și a propunerii de Directivă Europeană privind cerințele de capital (Basel II / CRD) .

Obiectivele Ghidului

- Să detalieze cele mai importante aspecte ale afacerii și ale managementului care sunt avute în vedere de bănci atunci când evaluează și clasifică IMM-urile
- Să transmită IMM-urilor cunoștințele despre ceea ce este considerat de bănci ca fiind un management bun al afacerii pentru un IMM
- Să sprijine IMM-urile în pregătirea celor mai potrivite informații despre afacere solicitate de bănci.

Premise

- a) Basel II / CRD nu trebuie considerat ca o obligație sau ca o reglementare impusă ci, trebuie privit ca un catalizator al progresului și al introducerii în bănci al bunelor practici în managementul riscului și în conducerea afacerii
- b) Ca intermediari financiari și furnizori de fonduri, băncile pot să ofere support și consultanță pentru clienții IMM în vederea aplicării în afacere a unor principii / practici similare de conducere și management al riscului.
- c) Aplicarea de bune practici de management de risc și al afacerii ajută băncile și IMM-urile să-și sporească sustenabilitatea, performanța și valoarea

Constrângeri

- a) Băncile nu dezvăluie metodele interne de evaluare și clasificare a IMM-urilor; criteriile de evaluare și clasificare pot să fie diferite între bănci
- b) Nu există standarde sau mărci similare general acceptate și aplicate pentru managementul de risc al IMM
- c) Acest Ghid oferă numai un cadru general și se bazează, în principal, pe materialele obținute ca rezultat al observării sau oferite anonim și confidențial de unele bănci, consultanți și organizații reprezentative de IMM.
- d) Acest Ghid și-a propus să fie general în ceea ce privește cerințele privind informațiile financiar contabile de bază solicitate de către bănci și IMM, datorită diversității practicilor contabile și de management financiar pentru IMM utilizate în diferitele țări ale UE.

Conceptie și Conținut al Ghidului

Ghidul a fost conceput ca un îndrumar de referință.

Ghidul a fost construit pe baza informațiilor tipice pe care le utilizați sau de care ați avea nevoie pentru a vă conduce efectiv afacerea într-un IMM. În schimb, el trebuie să vă ajute să înțelegeți mai ușor informația cerută despre rațiunea, capacitatea, perspectivele și riscurile afacerii dumneavoastră, și cum să comunicați aceasta băncilor și altor finanțatori. Această informație trebuie să-i ajute pe aceștia să înțeleagă, să evalueze și să noteze afacerea dumneavoastră în vederea creditării în concordanță cu propriile instrucțiuni interne (inclusiv acelea decurgând din aplicarea de către bănci a cerințelor Acordului Basel II)

Ghidul este structurat în cinci capitole principale:

1. Strategia afacerii & Ținte

2. Piața afacerii&Concurența
3. Potențialul / Capacitatea Afacerii
4. Planificarea financiară și de afaceri
5. Managementul de risc al firmei

Părți ale Ghidului conțin descrieri ale tehnicilor de auto-evaluare utilizând tabelele model din Anexa A. Dacă sunt utilizate, acestea vă pot furniza date de referință consistente și ușor de folosit pentru completarea sau actualizarea propriului Plan de Afaceri și a modalităților de gestionare a riscului. Această informație poate fi utilizată și în viitoarele relații cu băncile sau cu alți finanțatori.

1) Strategia afacerii&Ținte

Înainte oricărei evaluări ce poate fi făcută asupra unui IMM sau a poziției sale în piață, trebuie să fie furnizate informații despre Strategia afacerii care ar trebui să sintetizeze viziunea, scopurile și obiectivele dumneavoastră. Strategia afacerii trebuie să conțină, de asemenea, Ținte care să vă permită (și finanțatorilor dumneavoastră, de asemenea) măsurarea succesului pe care îl aveți în atingerea obiectivelor propuse. De aceea, aceste Ținte vor constitui puncte de referință consistente pentru viitoarele aprecieri și raportări asupra progresului afacerii dumneavoastră.

Definirea clară a obiectivelor afacerii va permite unui IMM să-și auto-evalueze regulat punctele critice de succes și de risc pentru obținerea succesului viitor, și anume:

- Aprecierea dacă există consens sau un potențial conflict între echipa managerială asupra obiectivelor afacerii, cum ar fi direcția viitoarelor inițiative în afacere sau prioritățile de acțiune.
- Verificarea dacă obiectivele afacerii sunt specifice, măsurabile, realizabile, realiste și programabile (testul "SMART"), în contextul mediului de afaceri existent și reflectă învățămintele trase din experiența anterioară în afaceri.
- Analizarea și îmbinarea obiectivelor afacerii cu cele personale pentru persoanele cheie ale afacerii.
- Asigurarea că interesele și obiectivele acționarilor neimplicați în managementul afacerii sunt înțelese și reflectate adecvat în Planul de afaceri și în cel financiar.

Pasul 1: Stabilirea obiectivelor și Monitorizarea

Prezentăm în cele ce urmează un **îndrumar simplu** pentru monitorizarea și raportarea realizărilor comparativ cu obiectivele:

Obiectivele acționarilor trebuie înțelese și să ofere o explicație pentru:

- Motivele pentru care acționarii au investit în afacere
- Câștigurile pe care aceștia le așteaptă (venituri din dividende și posibilul câștig de capital)
- Scopul și limitele sprijinului financiar sau de altă natură pe care aceștia pot sau vor putea să-l ofere afacerii
- Cererile lor în cazul retragerii din afacere (împrejurările, prețul așteptat pentru acțiunile deținute, condiții speciale la vânzare (de ex. Numerar, preschimbarea acțiunilor, etc.)

Obiectivele managementului trebuie să arate:

Motivarea personală a directorilor cheie

- Perioada de timp în care directorii se angajează să dezvolte afacerea
- Termenii contractuali și veniturile personale cerute și așteptările acestora

Obiectivele afacerii trebuie să arate:

- Ce tip de afacere și la ce mărime va trebui dezvoltată după o perioadă stabilită
- Ce activități ale afacerii urmează să fie extinse, reduse, inițiate sau întrerupte
- Care sunt principalii indicatori de performanță (financiari sau de altă natură) pentru îndeplinirea obiectivelor afacerii și principalii indicatori de risc asociați acestora
- Care sunt schimbările esențiale ce trebuie făcute pentru a realiza obiectivele afacerii

Pasul 2: Verificarea și actualizarea obiectivelor

Este important ca obiectivele să fie testate și revăzute în mod regulat, nu numai cu ocazia schimbării condițiilor din piață și a performanței, dar și urmărind schimbările directorilor cheie sau acționarilor. Un instrument simplu pentru aceasta îl reprezintă analiza Punctelor Tari, Punctelor Slabe, Oportunităților și Amenințărilor (analiza SWOT) ceea ce înseamnă să vă actualizați permanent evaluarea modalităților de îndeplinire a obiectivelor

Pasul 3: Metode de măsurare și control

Este important de asemenea să fiți capabili să evaluați și să arătați ce măsuri și metode de control al riscului ați stabilit pentru a vă asigura că performanța viitoare va satisface toate obiectivele. De exemplu, obiective măsurabile pot fi:

- Calitatea producției (ex. Numărul reclamațiilor pe perioada garanției sau numărul produselor returnate)
- Calitatea serviciului (ex. Numărul disfuncționalităților sau întreruperilor în serviciul oferit)
- Eficacitatea producției (ex. Volumul producției într-o perioadă determinată comparativ cu costul de producție)
- Satisfacerea clienților (ex numărul reclamațiilor sau numărul comenzilor repetate)
- Satisfacerea personalului (ex. Beneficiile personalului, instruirea primită)
- Performanța financiară (ex țintele de vânzări, profitul marginal, creșterea de capital, managementul fluxurilor de numerar, controlul creditului)

2) Piața afacerii & Concurența

2.1) Evaluarea situației actuale: “Evaluare inițială”

Punctul de început trebuie să fie un auto-test inițial asupra propriilor opinii despre locul pe care îl ocupă afacerea dumneavoastră în mediul de afaceri.

Vă sugerăm să alcătuiți o listă și o ordonare a principalelor produse sau servicii ale afacerii dumneavoastră. (Folosiți Modelul 1 din Anexa A). Produsele dumneavoastră și / sau serviciile trebuie puse în categoriile lor sau grupate dacă au caracteristici similare dar nu identice. Pentru cele mai multe IMM-uri, aceste produse sau servicii vor fi încadrate probabil în cel mult 4-6 categorii sau familii de produse / servicii.

Din aceste categorii, dumneavoastră trebuie să determinați care din ele, când sunt luate împreună, au cea mai importantă contribuție la afacere (ex. realizează până la 80 – 90 % din vânzări / contribuie la venituri sau contribuie la profit). După ce ați determinat această grupare, trebuie să vă evaluați percepția asupra fiecărei grupe pentru aprecierea atractivității ei pe piață ținând seama de informațiile generale pe care le dețineți privind mediul concurențial cu care afacerea dumneavoastră se confruntă. Aceasta poate fi realizat utilizând o metodologie simplă de punctare, începând de la 1 (scăzut) până la 6 (ridicat) și notând atractivitatea pe piață ținând seama de:

- i) Aprecierea clienților (ex. Scăzut - poate indica un atașament limitat al clienților la produsul dumneavoastră);
- ii) Aprecierea furnizorilor (ex. Ridicat - poate arăta că furnizorii aprovizionează numai afacerea dumneavoastră cu materii prime sau componente pentru acest produs / serviciu);

- iii) Atractivitatea în fața concurenților (ex. Scăzut - poate arăta că aveți mulți concurenți apropiați sau că există puțini factori care vă diferențiază de concurenți și pentru care clienții aleg produsele / serviciile dumneavoastră în loc de ale acestora
- iv) Dinamica atractivității pieței (ex. Ridicat - poate indica creșterea rapidă a pieței)
- v) Clasificarea produsului / serviciului. În final, privind peste diferitele coloane, ar trebui să reușiți clasificarea valorii potențiale sau importanței fiecărui grup de produse / servicii (scăzut, mediu, ridicat). Ar fi util să vă notați rațiunile principale sau presupunerile care au fost folosite la notare, astfel încât să le puteți revedea și verifica în etapele următoare ale procesului de auto-evaluare descrise în prezentul Ghid.

2.2) Piața&Evaluarea concurenței

Testul mai detaliat care urmează, poate fi utilizat pentru îmbunătățirea sau testarea părerilor formate prin parcurgerea secțiunii 2.1 de mai sus și, de asemenea, vă poate ajuta atât în planificarea activităților afacerii cât și în evaluarea riscurilor pentru atingerea obiectivelor

Pentru fiecare din grupările de produse / servicii pe care le-ați identificat în Modelul 1, faceți și evaluarea următoarelor aspecte (sau adăugați altele legate de caracteristicile specifice industriei / sectorului în care activați) aplicând o metodă similară de notare de la 1 (scăzut) la 6(ridicat). (Folosiți Modelul 2 din Anexa A)

Clienți

- Numărul și / sau dimensiunea afacerii și/sau dispersia geografică a principalilor clienți? (Dacă doriți puteți să notați separat pe fiecare din acestea)
- Dificultatea pentru clienții dumneavoastră să obțină produse/servicii similare din alte surse?
- Avantaje semnificative ale prețului produselor / serviciilor dumneavoastră față de cel al concurenței?
- Calitatea sau alte beneficii suplimentare ale produselor/serviciilor pentru clienții dumneavoastră față de cele ale concurenților?
- Fidelitatea clienților pentru utilizarea produselor/serviciilor dumneavoastră?

Furnizori

- Numărul și răspândirea principalilor furnizori?
- Ușurința în obținerea cantităților necesare / materiilor prime de la alți furnizori de încredere?
- Capacitatea furnizorilor de a oferi materiale înlocuitoare viabile
- Importanța comenzilor dumneavoastră pentru activitatea celor mai importanți furnizori?
- Ușurința în schimbarea furnizorilor (de ex. Costuri, neajunsuri)

Concurența&Amenințarea înlocuirii

- Cât de dificil este pentru un nou concurent să intre pe piața dumneavoastră la costuri similare sau mai mici decât ale afacerii dumneavoastră?
- Dificultatea de a te menține sau noi concurenți care vă atacă piața datorită lipsei de profesionalism și loialitate a personalului cheie propriu?
- Piedici pentru concurenții actuali sau pentru cei noi în folosirea rețelelor dumneavoastră de distribuție sau a altora similare?
- Dificultăți de a se pătrunde pe piața dumneavoastră datorită constrângerilor legale și/sau privind autorizarea?
- Constrângeri privind intrarea pe piața dumneavoastră a unor produse / servicii înlocuitoare?

Dinamica pieței

- Cât de diversificată este piața dumneavoastră în ceea ce privește produsele/mărcile, concurenți comparabili și numărul clienților? (poate doriți să notați separat fiecare din cele trei aspecte)
- Ce procent dintre concurenții dumneavoastră au costuri fixe și posibilitatea de depășire a capacității limitată?
- Care este frecvența schimbării de prețuri pe piața dumneavoastră (inclusiv vânzări/ campanii promoționale / reduceri oferite) ce vă oferă flexibilitate pentru prețurile dumneavoastră?
- Care este frecvența cu care se schimbă concurenții în industria în care activați?
- Ce ritm de creștere are piața dumneavoastră?

Pentru fiecare întrebare, trebuie să evidențiați orice problemă pe care aceasta o ridică și acțiunile pe care ar trebui să le faceți pentru a vă îmbunătăți poziția pe piață

Din momentul în care ați notat fiecare întrebare, sunteți în măsură să calculați punctajul mediu care poate fi comparat cu punctajul percepției inițiale obținut din Modelul 1.

Pe rândul final, puteți calcula diferențele. Dacă variația/diferența de punctaj este minimă (să zicem, de la 0 la 1 caracteristici, pozitiv sau negativ) aceasta poate fi considerată ca zona în care principalele percepții și analizele detaliate rezonabile coincid. Acolo unde este o mai mare diferență de punctaj (să zicem, 2 caracteristici, pozitive sau negative), aceasta poate fi considerată ca o zonă pentru care trebuie furnizate câteva explicații pentru diferențe. Orice diferență de punctaj egală sau mai mare ca 3 sugerează zone care necesită explicații urgente, reconsiderarea managementului sau atenție.

2.3) Extinderea evaluării mediului de afaceri

Evaluarea pe care ați făcut-o Pieței și Concurenței dumneavoastră trebuie comparată cu **Strategia și Țintele Afacerii** pe care le-ați stabilit anterior și, totodată, trebuie să demonstrați că ați luat în considerare posibilul impact al factorilor externi/colaterali asupra domeniului în care activați și asupra afacerii dumneavoastră.

În general, aceasta poate fi făcut prin descrierea problemelor majore posibile, a posibilului lor impact și a probabilității apariției lor, utilizând analiza STEEPLE. Aceasta cere să analizați următorii factori colaterali externi care pot influența perspectivele afacerii și natura activităților dumneavoastră.

S = Social (de ex. Schimbări în mediul social care pot influența selecția produsului / serviciului);

T = Tehnologic (de ex. Dezvoltarea rapidă a componentelor ieftine care va afecta prețurile produselor sau performanța);

E = Economic (ex. Rata de schimb a monedei naționale în raport cu Euro, care afectează livrările cheie din import);

E = Ecologic (ex. Legislația privind recuperarea deșeurilor și pedepsele / penalitățile aplicate producătorilor);

P = Politic (ex. Hotărârile Guvernului privind autorizarea / certificarea sau subcontractarea);

L = Legislativ (ex. Modificări în legislația muncii);

E = European (sau internațional) (ex. Acordurile încheiate de Organizația Mondială pentru Comerț –WTO– care afectează concurenții și dinamica pieței)

Un centralizator al analizei STEEPLE poate fi utilizat pentru a verifica rezonabilitatea și validitatea componentelor dominante ale Strategiei și Țintelor Afacerii dumneavoastră. Orice problemă

rezultată din analiză trebuie transpusă într-un plan de acțiune care va descrie cum și când veți rezolva aceste aspecte sau veți atenua riscurile anticipate. De exemplu, aceasta poate arata “motivul pentru care” și “din ce considerente” aveți nevoie de un credit suplimentar de la finanțatorii dumneavoastră. Această analiză a factorilor externi / colaterali, trebuie avută în vedere și realizată când concepeți, monitorizați și raportați Planul de Afaceri&Financiar.

3) Potențialul / Capacitatea Afacerii

Comparativ cu Secțiunea 2, concentrată asupra Factorilor Externi, această secțiune are în vedere în primul rând Factorii Interni ai afacerii.

Această evaluare a potențialului afacerii a fost concepută având în vedere elementele considerate în mod obișnuit ca fiind cele mai importante în managementul unui IMM. Se bazează pe ipoteza / presupunerea că tocmai toate elementele afacerii conțin risc, deci toate elementele managementului afacerii trebuie să demonstreze sănătate și echilibru pentru ca succesul afacerii să fie obținut.

Evaluarea Potențialului Afacerii se bazează pe analizarea a șapte secțiuni diferite ale managementului.

- 1) Managementul General
- 2) Managementul vânzărilor&marketingului
- 3) Managementul operațional
- 4) Managementul utilităților
- 5) Managementul financiar
- 6) Managementul strategic și informațional
- 7) Managementul resurselor umane

3.1) Managementul General constă în:

- Stabilirea și realizarea Strategiei și Țintelor Afacerii
- Coordonarea, echilibrarea și utilizarea Resurselor (financiare, fizice, umane, de sistem și de proprietate intelectuală)
- Dezvoltarea resurselor umane (capacitate, competență&cultură)
- Menținerea relațiilor bune și a comunicării cu toți cei interesați în bunul mers al afacerii (cu principalii clienți, furnizori, acționari și finanțatori)
- Introducerea metodelor de management al riscului și asigurarea îndeplinirii standardelor / regulilor

3.2) Managementul vânzărilor&marketingului constă în:

- Managementul relațiilor cu clienții
- Dezvoltarea produsului / serviciului (concepție, realizare și livrare)
- Studiul pieței
- Activitățile pentru dezvoltarea afacerii
- Activitățile de promovare / publicitate
- Planificarea și realizarea vânzărilor

3.3) Managementul operațional constă în:

- Procesele de producție
- Comenzi clienți / Bilanțul (justificarea) managementului
- Controlul stocurilor

- Achiziții
- Managementul aprovizionării
- Managementul calității
- Administrarea afacerii

3.4) Managementul utilităților constă în:

- Sedii
- Mașini&Echipamente
- Transport și distribuție
- Sisteme de comunicații și calculatoare
- Sănătate, Siguranță&Securitate în muncă

3.5) Managementul financiar constă în:

- Managementul fluxurilor de numerar&lichidităților
- Controlul calității creditului
- Contabilitate / Evidență
- Controlul costurilor&contractelor
- Analiza financiară (de ex. Profitabilitate, indicatori)
- Planificarea plății impozitelor&datoriilor / managementul capitalului
- Controlul riscului privind dobânzile și rata de schimb

3.6) Managementul strategic și informațional constă în:

- Stabilirea și măsurarea Obiectivelor și Țintelor
- Previzionarea afacerii bazată pe înțelegerea / aplicarea premiselor acesteia
- Efectuarea /administrarea studiilor de fezabilitate
- Conceperea & comunicarea Planurilor de Acțiune
- Managementul informațiilor & raportărilor
- Managementul sustenabilității afacerii

3.7) Managementul resurselor umane constă în:

- Descrierea posturilor și a competențelor necesare pentru acestea
- Selectarea & Recrutarea persoanelor corespunzătoare posturilor
- Pregătirea & Perfecționarea personalului
- Stabilirea cerințelor / țințelor de performanță și conduită
- Evaluarea / Recompensarea / motivarea angajaților bazată pe performanță / contribuție

Indicațiile se regăsesc în Modelul 3 din Anexa A, care conține un inventar / listă de control pentru verificarea factorilor interni. Bineînțeles că acest Model nu poate fi aplicabil tuturor firmelor, integral. Prin urmare, dumneavoastră, trebuie să fiți capabil să adăugați sau să ștergeți rânduri în așa fel încât să se potrivească cel mai bine afacerii și activităților acesteia. Totuși, în general, finanțatorii au tendința să pună întrebări despre multe din subiectele care se regăsesc în lista de verificare din Model.

Din nou, când completați acest tabel de evaluare, vă este sugerat să utilizați o metodologie de notare similară cu cea folosită anterior la evaluarea factorilor externi, adică, de la 1 (scăzut) la 6 (ridicat).

Pentru fiecare dintre întrebări, ar trebui să notați Potențialul / Capabilitatea Curentă și unde anume apreciași că trebuie stabilite ținte de atins prin Strategia sau Planul afacerii. Alcătuirea și completarea întregului tabel ar trebui să vă ofere posibilitatea identificării informațiilor importante de care aveți nevoie pentru:

- Evaluarea potențialului / capacității afacerii
 - Determinarea lipsurilor în potențialul / capacitatea afacerii și identificarea și prioritizarea acțiunilor corective
 - Stabilirea necesarului suplimentar și analizelor pentru Planul de Afaceri & Financiar
- Când treceți în revistă Potențialul / Capacitatea Afacerii, trebuie să nu uitați că una dintre abilitățile esențiale ale managementului, dar și unul dintre riscuri, este cât de bine echilbrați și integrați aceste secțiuni separate ale managementului într-o afacere unitară și coerentă.

4) Planificarea Financiară și de afaceri a firmei

Tipologia și detaliile Planurilor de Afaceri & Financiare ('PAF') variază considerabil în funcție de scopul, utilizatorii și destinatarii acestor Planuri. Totuși, acestea reprezintă unul dintre cele mai obișnuite și practice instrumente de management utilizate pentru a comunica informații despre afacere și performanțele financiare ale acesteia, fie intern (către conducere, manageri sau personal), fie extern (către acționari, bănci, colaboratori importanți ai afacerii sau parteneri de comerț, etc). În consecință, prin utilizarea unei structuri generale sau comune, PAF nu numai că ajută gândirea logică și comunicarea, dar permite, de asemenea, legături cu mai multe informații detaliate și analize pe care oricare dintre utilizatori ar dori să o aibă.

PAF trebuie să furnizeze foarte clar informații cel puțin asupra următoarelor aspecte:

- Obiectivele afacerii
- Principalele acțiuni pentru atingerea acestor Obiective într-o perioadă de timp stabilită
- Principalii indicatori de performanță (Modul de măsurare a principalelor realizări financiare și de altă natură)
- Factorii critici de succes și de risc
- Premisele care leagă Afacerea de Rezultatele Financiare
- Previziunile financiare (incluzând Bilanțul, Contul de profit și pierderi & Fluxul de numerar)

Deoarece majoritatea IMM-urilor sunt familiarizate cu PAF, vom furniza în cele ce urmează, numai ca informație generală, un sumar al acestuia.

Capitolele principale ale unui Plan de Afaceri & Financiar:

Prezentare generala

Aceasta trebuie să cuprindă:

- Scop
- Descriere în rezumat a afacerii și oricare din aspectele care o diferentiază de altele
- Prezentare de ansamblu a aspectelor esențiale privind poziția pe piață
- Rezumat al analizei SWOT (și STEEPLE) (evidențierea trăsăturilor afacerii și a personalului cheie)
- Obiectivele și Țintele cheie ale afacerii
- Factorii critici de succes și de risc (probleme cheie și acțiuni)
- Analiza financiară & Efectele Planului (principalele rezultate financiare, indicatori, teste de senzitivitate (ca cele privind impactul schimbărilor care pot apărea în principalele premise ale afacerii cum ar fi vânzările, profitul marginal, condițiile de comercializare) etc)

Cadrul general / Istoria afacerii

Acesta trebuie să conțină:

- Începuturile afacerii

- Etape cheie ale dezvoltării și succese
- Forma juridică și structura acționariatului
- Structura / profilul managementului

Obiectivele afacerii

Acesta trebuie să conțină:

- Strategia afacerii (obiectivele pe termen mediu și scurt)
- Explicarea și corespondența cu obiectivele acționarilor
- Explicarea și corespondența cu obiectivele managementului (personale / proprii)
- Principalele ținte
- Principalele acțiuni prevăzute (în special, descrierea rațiunilor & cerințelor pentru justificarea creșterii / majorării împrumutului)

Produse / Servicii

Trebuie să conțină:

- Activitățile curente și contribuția acestora la țintele privind vânzările și venitul net
- Orice produs / serviciu nou sau îmbunătățire a celor existente și justificarea acestora
- Analiza produselor / serviciilor concurenților
- Avantajul competitiv al principalelor produse / servicii (de ex. Caracteristica principală care atrage clienții către produsele / serviciile dumneavoastră și vă diferențiază față de concurență)

Poziția pe piață

Acesta trebuie să conțină informații despre principalele aspecte prezentate mai sus, în Secțiunea 2, respectiv:

- Aspecte esențiale ale dinamicii pieței & partajarea pieței
- Tendințele în ramura de activitate sau industria în care este afacerea
- Caracteristicile clienților și analiza relațiilor cu aceștia
- Principalele trăsături ale furnizorilor și analiza relațiilor cu aceștia
- Analiza concurenței
- Date comparative (dacă sunt disponibile) privind afacerea / indicatori financiari ai concurenților comparativ cu cei ai afacerii dumneavoastră (de ex. Zile de creditare de la furnizori; perioade de grație; viteza de rotație a stocurilor; costuri de personal / cifra de afaceri; profit marginal etc.)

Potențialul Afacerii

Acest capitol trebuie să conțină informații despre principalele aspecte prezentate în Secțiunea 3 (Capabilitatea / Potențialul Afacerii), respectiv:

- Management general
- Managementul Vânzarilor & Marketing
- Managementul operațiunilor
- Managementul utilităților
- Managementul financiar
- Managementul planificării & informațiilor
- Managementul Resurselor Umane

Analiza financiară

Aceasta trebuie să conțină:

- Rezumat al aspectelor esențiale privind istoria conturilor auditate (ultimii trei ani)
- Explicarea oricărei înregistrări neobișnuite, tratamente contabile aplicate, angajamente condiționate, etc.
- Bilanțul și Contul de profit și pierderi previzionat pe baza premiselor afacerii
- Fluxul de numerar previzionat pe baza premiselor afacerii
- Analiza pragului de rentabilitate & senzitivitate (rentabilitatea vânzărilor; scenarii pentru variații în țintele de vânzări, costuri, profituri marginale, schimbări în condițiile de comercializare)
- Analiza principalilor indicatori financiari (vezi mai jos și în Modelul 4)
- Explicarea cerințelor financiare și a colateralelor disponibile (și cum poate fi făcută plata datoriilor).Aceasta ar trebui să evidențieze beneficiile economice ale finanțării afacerii și orice înregistrare privind istoria modului de plată al datoriilor (incluzând plata cu succes a oricărei sume cu care s-a depășit temporar disponibilul de cont curent / plăți pe cont descoperit)
- Evidența impozitelor și taxelor Curente & Previzionate (precizând orice adjudecare nerezolvată, creanțe sau schimbări materiale în considerarea / tratamentul impozitelor)

Secțiunea informațiilor de natură financiară este foarte importantă deoarece furnizează “intrări” pentru unul din principalele instrumente utilizate de bănci în evaluarea sănătății financiare a afacerii unui IMM. De asemenea, aceasta permite băncii să testeze validitatea premiselor conținute în Planul de Afaceri & Financiar previzionat de un IMM. Pentru a fi mai eficace, trebuie evaluate datele pe cel puțin trei ani anteriori. Totuși, datele financiare singure, pot avea o valoare limitată pentru bancă, calculele respective fiind efectuate, în principal, în scopul impozitării sau a altor scopuri decât solicitarea de finanțare(chiar dacă acestea sunt accesibile).Cu toate acestea, anumite schimbări și tendințe pot fi descoperite și dintr-o asemenea evaluare a datelor financiare sau pot determina fundamentarea corectă a verificării previziunilor financiare pe termen scurt ale IMM.

Analiza înregistrărilor financiare poate fi făcută pe patru mari nivele:

- a) Schimbare / contribuția procentuală / analiza tendințelor
- b) Analiza indicilor
- c) Analiza indicatorilor financiari
- d) Analiza dezvoltării / creșterii

a) Analiza schimbării, a contribuției procentuale sau a tendințelor este adesea denumită analiza “verticală” și exprimă, în esență, fiecare înregistrare din bilanț ca un procent din totalul activelor și fiecare componentă a contului de profit și pierderi ca un procent din vânzări. Este o practică obișnuită să se compare tendințele și schimbările ca un întreg sau contribuția fiecărui articol sau componente în timp. Schimbările semnificative necesită examinări / explicații mai amănunțite. Aceste procente și tendințe sunt mai utile atunci când pot fi comparate cu ale altor companii care activează în aceeași industrie / sector de activitate sau în unele similare.

b) Analiza indicilor sau analiza “orizontală” consideră fiecare componentă a bilanțului și a contului de profit și pierdere din anul de bază ca 100% și valorile din bilanțurile anuale ulterioare ca procent din anul de bază. Și această analiză poate fi utilizată pentru a evidenția mai ușor ratele de creștere sau de declin mai mari decât cele normale. Încă o dată, pot fi utile comparațiile în cadrul industriei / sectorului de activitate, deși este esențial ca aceste comparații să fie făcute pe informații asemănătoare, de exemplu:

* “profitul net” înseamnă înainte sau după impozitare?

- * “profitul brut” este calculat ținând seama de aceleași categorii de cheltuieli?
- * “valoarea de inventar” este calculată folosind costurile produselor / serviciilor vândute sau valoarea vânzărilor?

c) Analiza indicatorilor financiari: Prin compararea indicatorilor în cadrul aceluiași set de declarații financiare, managerul unui IMM sau analistul bancar pot identifica posibilele puncte tari sau puncte slabe din structura financiară a afacerii. Prin analizarea tendințelor, managerul unui IMM sau analistul bancar, pot evidenția un tipar în Lichiditatea, Eficacitatea Activității, Capacitatea Financiară și Exploatarea / Profitabilitatea afacerii. Indicația se regăsește în Modelul 4 din Anexa A care furnizează exemple de indicatori financiari tipici.

d) Analiza dezvoltării / creșterii;

Prin aplicarea rezultatelor analizei schimbării, a indicilor și a indicatorilor financiari la proiecțiile financiare ale unui IMM, băncile pot încerca să evalueze obiectiv sustenabilitatea și realitatea dezvoltării afacerii și să facă previziuni financiare asupra afacerii. Aceasta permite efectuarea unei analize comparative asupra modului în care așteptările IMM-urilor corespund cu performanțele anterioare și cu previziunile evoluției mediului de afaceri.

În plus, dacă premisele privind dezvoltarea ulterioară sunt nefundamentate, poate fi efectuat un simplu test de senzitivitate sau de variație pentru a se evalua potențialele beneficii sau limitări pe care le implică Fluxul de numerar și capacitatea de rambursare ale IMM.

Acesta va permite băncilor, pe de o parte, să previzioneze pentru IMM-uri evoluții cât mai apropiate de realitate, iar pe de altă parte să aprecieze limitele până la care IMM își pot suporta costurile înainte de a fi în situația de a nu mai putea genera un flux de numerar capabil să asigure plata împrumutului contractat cu banca.

În final, după ce ați scris PAF, ar trebui să utilizați Lista de control (vezi Model 5 din Anexa A) pentru a vă asigura că Planul dumneavoastră răspunde întrebărilor tipice de evaluare.

5) Managementul de risc al firmei

Deoarece riscurile sunt inevitabile, și apar în toate aspectele managementului unei afaceri, IMM-urile trebuie să utilizeze în permanență și să-și actualizeze Managementul Riscului Afacerii. Această actualizare se poate baza inițial pe Factorii Critici de Succes (FCS) și poate fi extinsă ulterior prin luarea în considerare și a riscurilor asociate acestor FCS.

FCS includ în mod obișnuit problemele sau activitățile cheie, interne sau externe, care influențează performanța afacerii și trebuie să combine atât factorii de risc comuni pentru afacerile din sectorul industrial sau de servicii în care activați, cât și pe aceia specifici numai afacerii dumneavoastră.

Exemple de Factori Critici de Succes (FCS) pot fi :

- 1) Păstrarea unei cote minime de piață / dezvoltare cu cei mai buni clienți
- 2) Capacitatea de a menține nivelul stocurilor astfel încât să se asigure livrarea “în timp real”
- 3) Îndeplinirea standardelor internaționale de calitate pentru produse
- 4) Flexibilitatea procesului de producție astfel încât produsele să poată fi adaptate la comenzi speciale ale clienților
- 5) Program de dezvoltare & introducere a unui produs nou
- 6) Generarea de flux de numerar din ciclul de fabricație
- 7) Extinderea/ Mărirea perioadei de plată a furnizorilor
- 8) Oferirea de condiții de creditare pentru clienți

- 9) Crearea mărcii produselor
- 10) Menținerea competitivității prețului
- 11) Asistența tehnică oferită clienților
- 12) Personal competent și bine motivat

Folosind analiza FCS, este mai ușor să te axezi pe ceea ce trebuie pentru a îndeplini cerințele referitoare la capacitatea afacerii tale și pentru a le adapta la piața pe care acționezi și la activitățile concurenților. Abordarea bazată pe FCS poate de asemenea să-ți arate unde trebuie să-ți concentrezi timpul alocat managementului, eforturile precum și resursele afacerii. În particular, ar trebui să te ajute să eviți luarea deciziilor ce se bazează doar pe date comparative financiare și generale, pentru că analiza FCS ar trebui să reflecte cunoștințele și experiența ta referitoare la cum funcționează firmele în industria/sectorul tău de activitate.

Ar trebui să faci o listă/ o descriere a celor mai importanți (să zicem, aproximativ 10) FCS și să-i punctezi, după opinia ta, în funcție de importanța comparativă pe care o au pentru îndeplinirea obiectivelor afacerii tale, folosind o metodologie de punctare, așa cum a fost descrisă în secțiunile de mai sus (1=scăzut, 6=ridicat). (vezi Modelul 6 din Anexa A)

Următorul pas este să notezi cum crezi că trebuie să se comporte propria ta afacere față de acești FCS. În cele din urmă, ar trebui să evaluezi cum crezi că se comportă principalii tăi concurenți față de fiecare FCS. Deși aceste analize pot fi subiective, ar trebui să iei în considerare cât de multe date/informații obiective pe care ai reușit să le strângi acționând în mediul propriu de afaceri (ex. Compararea ofertei concurentului cu propria ta ofertă și cu reacția clienței). Pentru detalierea acțiunilor manageriale ce se impun este necesară folosirea unor diferențe semnificative între diferite sisteme de notare.

Acum, trebuie să poți arăta că ai înțeles foarte clar ce Riscuri semnificative sunt asociate cu FCS. Acești Factori critici de succes și de risc (FCSR) vor avea o importanță majoră pentru gestionarea cu succes a viitoarea afaceri a IMM-ului tău. Primul pas este să faci o listă cu Factorii tăi critici de succes (din Modelul 6 în Anexa A), în ordinea importanței lor (vezi Modelul 7, Anexa A). Pentru fiecare FCS trebuie să descrii Riscurile Semnificative care ar putea apărea și care le-ar împiedica realizarea. De asemenea pentru fiecare Risc menționat trebuie să iei în considerare potențialii Factori Cauzali și Acțiunile Justificative pe care le-ai putea iniția sau verificările pe care le-ai putea pune în aplicare.

În sfârșit, pentru a finaliza FCSR, trebuie să calculezi Probabilitatea de apariție a Riscului și Impactul său potențial după Acțiunile tale. Pentru determinarea probabilității de apariție a riscului, se recomandă folosirea următorului sistem de punctare:

- Foarte improbabil (punct 1)
- Posibil, dar încă improbabil (punct 2)
- Posibil dar dificil de prevăzut (când sau cum) (punct 3)
- O probabilitate mai mare de apariție (punct 4)
- Foarte probabil (punct 5)

Pentru Valoarea de impact, se recomandă aplicarea următorului sistem:

- Impact neglijabil asupra afacerii și situației financiare (punct 1)
- Pagube limitate asupra afacerii / situației financiare (punct 2)
- O deteriorare pe termen scurt a afacerii și a situației financiare (punct 3)
- O deteriorare mai serioasă și de o mai lungă durată a afacerii și a situației financiare (punct 4)
- Foarte dăunătoare (poate amenința viabilitatea afacerii sau a suportului financiar disponibil) (punct 5)

Pe baza produsului dintre punctajele Valorii Probabilității și Valorii de Impact, ar trebui să poți evalua (ridicat, mediu, scăzut) efectul riscului asupra afacerii tale. (Risc ridicat ar fi o valoare a produsului mai mare de 12; Risc mediu ar însemna de la 5-11; Risc scăzut ar fi sub 4)

În PAF-ul tău sau în orice altă planificare sau raportare ulterioară ar trebui să revii asupra FCSR și să explici cum vei gestiona riscurile și cum vei atenua impactul financiar potențial, plecând de la resursele tale disponibile.

Concluzie

Acest ghid ar trebui să reprezinte un îndrumar pentru managementul afacerii tale și pentru conducerea corporativă. Nu ar trebui considerat sau folosit ca un panaceu dovedit de soluții sau să înlocuiască aplicarea cunoștințelor și experienței tale în afaceri. Este proiectat să te ajute să formulezi și să comunici idei și informații despre afacerea ta stakeholderilor cheie, inclusiv finanțatorilor, și să îndeplinești condițiile de transparență ce vor rezulta din BASEL II / CRD sau din alte schimbări similare.

ANEXE:

Model 1

Grupare produs / serviciu	<u>Contribuția la realizarea Vânzărilor</u> (procent)	<u>Contribuția la realizarea Profitului</u> (procent)	<u>Aprecierea Clientilor</u> (punctaj 1-6)	<u>Aprecierea Furnizorilor</u> (punctaj 1-6)	<u>Atractivitatea în fața concurenților</u> (punctaj 1-6)	<u>Dinamica atractivității Pieței</u> (punctaj 1-6)	Clasificarea Produsului / Serviciului (ridicat /mediu/scăzut)
A)							
B)							
C)							
D)							
E)							
F)							

Motive cheie sau premise avute în vedere pentru acordarea notelor:

Model 2

<u>Grupare produs / serviciu</u>	<u>Punctaj</u>	<u>Probleme</u>	<u>Actiuni</u>
<u>CLIENTI</u>			
1 Dispersie (împărțiți în trei)			
2 Alți furnizori de produse / servicii identice sau similare cu ale dumneavoastră			
3 Avantajele prețului			
4 Calitatea			
5 Fidelitatea			
Punctajul mediu			
Punctaj Model 1			
Diferența			
Motivarea diferenței:			

Model 2 (continuare)

<u>Grupare produs / serviciu</u>	<u>Punctaj</u>	<u>Probleme</u>	<u>Actiuni</u>
<u>FURNIZORI</u>			
1 Dispersia (impărțiți în 3 părți)			
2 Alți furnizori			
3 Opțiuni de materiale înlocuitoare			
4 Importanța pe care o acordă afacerii dumneavoastră			
5 Cât de ușor îi puteți schimba			
Punctaj mediu			
Punctaj Model 1			
Diferența			

Motivarea diferenței:	
------------------------------	--

Model 2 (continuare)

<u>Grupare produs / serviciu</u>	<u>Punctaj</u>	<u>Probleme</u>	<u>Actiuni</u>
<u>CONCURENȚA</u>			
1 Dificultăți la intrarea pe piață a noilor concurenți			
2 Cerințe de profesionalism pentru a rămâne competitiv			
3 Piedici la utilizarea rețelelor de distribuție			
4 Cerințe de autorizare			
5 Constrângeri pentru intrarea unor produse / servicii înlocuitoare			
Punctaj mediu			
Punctaj Model 1			
Diferența			
Motivarea diferenței:			

Model 2 (continuare)

<u>Grupare produs / serviciu</u>	<u>Punctaj</u>	<u>Probleme</u>	<u>Actiuni</u>
<u>DINAMICA PIETEI</u>			
1 Diversitatea pieței			
2 Restricții de costuri și capacități			
3 Instabilitatea prețurilor			
4 Fluctuația concurenților			
5 Ritm de creștere			
Punctaj mediu			
Punctaj Model 1			
Diferența			

Motivarea diferenței:	
------------------------------	--

Model 3: Management general

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Întocmirea și utilizarea periodică a instrumentelor de management cum ar fi: Strategia, Planurile & Țintele Afacerii					
Realizarea periodică de monitorizări ale concurenților					
Întocmirea de planuri de acțiune detaliate privind dezvoltarea și vânzarea tuturor produselor/serviciilor					
Păstrarea unui management experimentat și a unei bune reputații pe piață					
Membrii echipei manageriale să aibă aptitudini complementare și să împartă responsabilitățile și luarea de decizii					
Alocare optimă a resurselor pentru realizarea Planului de Afaceri					
Păstrarea de relații de muncă bune – fără greve sau dispute					
Realizarea de Studii de fezabilitate ce pot fi utilizate la evaluarea de noi proiecte sau a evoluțiilor pieței					
Păstrarea unei forțe de muncă competente și a costurilor cu aceasta la un nivel favorabil pentru a fi competitivi					
Cunoșterea aprofundată a resurselor financiare și a structurii/progresului afacerii, comunicate periodic finanțatorilor					
Păstrarea unei bune comunicări și a unor relații bune cu stakeholderii					
Buna cunoaștere a riscurilor și a practicilor în afacere, fără a avea probleme de adaptare					

Model 3: Managementul vânzărilor și marketing

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Campanii de vânzări bazate pe un contact permanent cu clienții și pe analiza nevoilor acestora					
Calitatea și noutatea produsului recunoscute de segmentul de piață și de clienți					
Limitarea uzurii morale a produsului/serviciului datorată tendințelor sau schimbărilor tehnologice					
Reacția clienților sau a segmentului de piață confirmă cererea pentru produsele/serviciile existente față de cele ale concurenților					
Planul de marketing detaliat este pregătit și actualizat periodic					
Personalul din vânzări este motivat și stimulat					
Ratele de vânzare și numărul de comenzi sunt mai mari decât ale concurenților					
Activitățile promoționale periodice aduc clienți noi și vânzări bune					
Loialitatea clienților este mai bună decât cea pentru concurenți					
Standardele serviciilor sunt mai înalte decât cele obișnuite					
Dispersia vânzărilor permite independența față de clienți mari sau de produse specifice					
Rețeaua de distribuție este mai bună comparativ cu cea a concurenților					

Model 3: Managementul operațional și de producție

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Metodele și capacitățile de producție sunt comparabile cu cele ale concurenților mai puternici					
Un control al costurilor eficient în toate procesele interne					
Timpul și calitatea livrării produselor/serviciilor sunt comparabile cu ale competitorilor					
Fără întârzieri semnificative în procesarea comenzilor					
Depozite adecvate de stocare a materiei prime și a bunurilor finisate					
Uzură/deteriorare limitată a stocurilor					
Dependență minimă de achiziții de la intermediari					
Alegerea materiei prime nu este influențată de "riscul de tendință"					
Înțelegeri de încredere și optimizate cu furnizorii pentru achiziții					
Standarde de calitate certificate și analizate periodic					
Administrare bună a afacerii					

Template 3: Managementul dependențelor

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Clădiri convenabile pentru furnizori și clienți					
Clădiri și echipamente relativ noi și bine întreținute					
Fabrica funcționează eficient și îndeplinește cerințele de capacitate					
Uzură nesemnificativă a echipamentelor, lipsă de probleme privind capacitatea de producție sau tehnologia utilizată					
Transport organizat eficient și competitiv și bine întreținut					
Întreruperi limitate în sistemele informatice și comunicaționale					
Situație bună privind sănătatea, siguranța și securitatea în muncă - fără reclamații/penalități pentru poluare, legate de mediu sau de legislație					

Template 3: Financial Management

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Acțiuni</u>
Fluxul de numerar este previzibil și permite un management adecvat al lichidităților					
Istoric de bun platnic, în termen și fără excese în plăți pe cont descoperit					
Flexibilitate în condițiile furnizorilor					
Experiență rezonabilă cu debitori restanți					
Istoricul satisfăcător al plăților de la clienți					
Influențe nesemnificative ale cursului de schimb asupra vânzărilor sau achizițiilor					
Limitarea creșterii volumului creditului necesar pentru a susține vânzările					
Investiții în active fixe și tehnologie comparabile cu ale concurenților					
Un sistem contabil și de evidență bun					
Fără calificative sau comentarii nefavorabile de audit asupra conturilor					
Vânzările per client și vechimea creanțelor comparabile cu ale celorlalte firme din domeniul de activitate					
Fără o dependență excesivă de export					
Prețuri de la furnizori fixe (nevulnerabile la schimbările bruște de pe piață)					
Performanța financiară și indicatori similare cu ale concurenților					
Eventualele obligații, inclusiv obligațiile la fondul de pensii conforme cu resursele financiare existente					

Model 3: Managementul Planificării și al Informațiilor

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Performanța analizată periodic în comparație cu obiectivele, planurile și bugetele afacerii					
Testare frecventă și redefinirea premiselor afacerii					
Organizarea firmei într-un mod optim pentru îndeplinirea obiectivelor					
Discuții periodice între manageri despre performanță					
Idei noi de îmbunătățire discutate în mod deschis și fezabilitatea afacerii analizată în mod obiectiv					
Planurile de Acțiune pregătite și folosite pentru cerințele de comunicare ale echipei manageriale					
Generarea și analiza periodică a informațiilor despre cota de piață, clienți și profitabilitatea produselor					
Evaluări periodice a poziției pe piață, inclusiv studii independente					
Date fundamentate furnizate pentru raportări și pentru luări de decizie					
Planul de Afaceri există și este testat periodic					

Model 3: Managementul resurselor umane

<u>Linii directoare</u>	<u>Punctajul Capacității Actuale</u>	<u>Punctajul țintă</u>	<u>Diferență</u>	<u>Priorități</u>	<u>Actiuni</u>
Descrieri clare ale posturilor și competențelor pentru fiecare post în parte					
Aptitudini adecvate și flexibile ale forței de muncă					
Capacitate de atragere și păstrare a personalului de înaltă calitate					
Remunerarea personalului comparabilă cu cea a concurenților					
Instruirea personalului (aptitudini generale și tehnice) este planificată și operaționalizată					
Oferirea de avantaje privind asigurările sociale pentru personalul cheie					
Performanța personalului și remunerarea este corelată cu îndeplinirea planului de afaceri și a obiectivelor					
Principii și standarde bune de dezvoltare a personalului, recunoscute extern					
Planuri de pensii și asigurări adecvat fundamentate pentru personal					

Model 4: Exemple de indicatori financiari

Indicatori de lichiditate, ce indică capacitatea firmei de a suporta obligații financiare pe termen scurt. Cei mai folosiți indicatori sunt:

Rata lichidității generale	Active curente împărțite la Pasive curente
Rata lichidității imediate (Testul acid) (active lichide pe termen scurt minus stocuri)	Numerar + trade receivables împărțite la Pasive curente
Capital de lucru	Creanțe din comerț + stocuri fără datorii scadente

Indicatorii de eficiență sau ai activităților, ce indică cât de bine își folosește o firmă activele pentru a genera vânzări. Cei mai folosiți indicatori sunt:

Viteza vânzărilor	[sume debitoare (după deducerea provizioanelor și TVA) x 365] împărțite la vânzări medii zilnice, cât de repede (în câte zile) trebuie firma să-și colecteze banii din vânzări?
Durata medie de stocare	[stocuri nete (după deducerea provizioanelor și a TVA) x 365] împărțite la vânzări medii zilnice (în costuri de producție), cât de repede (în câte zile) trebuie firma să-și reînnoiască stocurile?
Viteza de rotație a stocurilor (de câte ori)	Valoarea mărfurilor vândute împărțită la stocul mediu
Viteza de rotație a mijloacelor fixe (de câte ori)	Volumul vânzărilor împărțit la active fixe nete (valoare active fixe fără amortizare)
Viteza de rotație a activelor totale (de câte ori)	Vânzări nete împărțite la total active

Indicatorii capacității financiare, ce indică capacitatea firmei de a împrumuta și rambursa fonduri pe termen scurt și mediu. Indicatorii des utilizați sunt:

Perioadă de plată	[obligații de plată din comerț și producție x 365] împărțite la costul total de producție
Capacitatea de a atrage investiții	Pasive totale / active totale minus pasive totale (ce reprezintă Capitalul total/Capitalul social)
Rata de solvabilitate	Datorii total împărțit la capital social (capital + profituri nerepartizate mai puțin active necorporale)
Rata de acoperire a serviciului datoriei (de câte ori)	Venit net din funcționare înainte de plata impozitelor și dobânzii împărțit la dobândă
Capacitatea de rambursare a creditelor (număr de ani până la stingerea datoriilor)	Datorii pe termen lung și pe termen scurt împărțite la fluxul de numerar operațional (profit înainte de dobânzi, impozite și amortizare)

Indicatori operaționali și de productivitate, ce măsoară cât de eficient generează o firmă vânzări și profit din investițiile făcute în capital și active. Cei mai des folosiți indicatori sunt:

Rata de creștere a vânzărilor (în %)	Vânzări nete de anul acesta minus vânzări nete anul precedent împărțit la vânzări nete anul precedent
Rata de creștere a activelor (în %)	Active totale în anul acesta minus active totale anul trecut împărțit la active totale anul trecut
Rata de creștere a profitului (în %)	Profit net după impozitare anul acesta minus profitul net după impozitare anul precedent împărțit la profitul net după impozitare anul precedent
Marja de profit brut (în %)	Vânzări nete minus costul de producție împărțit la vânzări nete
Marja de profit din exploatare (în %)	Profit înainte de plata dobânzii și impozitelor împărțit la vânzări nete
Marja de profit net (în %)	Profit net după impozitare împărțit la vânzări nete
Indicator cost beneficiu (în %)	Costuri operaționale fără costul bunurilor vândute împărțit la vânzări nete
Rata de recuperare a capitalului (de câte ori)	Vânzări nete împărțite la capitalul de lucru (creanțe plus stocuri minus datorii scadente)
Rentabilitatea activelor totale (în %)	Profituri nete după impozitare împărțite la total active
Rentabilitatea capitalului social (în %)	Profit net după impozitare împărțit la total capital (capital plus profituri nerepartizate)

Model 5: Formular de Evaluare a Planului de Afaceri și Financiar (PAF)

1. Toate secțiunile PAF au fost încheiate adecvat?
2. Ați evaluat și comunicat experiența relevantă a echipei manageriale inclusiv flerul comercial și întreprenorial?
3. Se pare că patronii afacerii își propun să riște o sumă adecvată din propriile lor fonduri sau din active/garanții pentru împrumuturi?
4. Sunt realiste țintele privind produsul / serviciul și contribuția acestuia la afacere?
5. Așteptările față de capacitatea pieței și a afacerii au fost testate suficient?
6. A fost oferită informație suficientă pentru comunicarea asperităților financiare și tehnice ale managementului?
7. Au fost relevate tipul și frecvența informației de afaceri și financiare ce poate fi oferită?
8. Comparațiile de pe piață și ale concurenților pot fi validate independent?
9. Au fost definite toate grupele de probleme și riscuri?
10. Fluxul de numerar al afacerii și premisele acesteia furnizează suficient support pentru acoperirea viitoarelor diferențe?

Template 6

<u>Factor Critic de Succes</u>	<u>Importanță (scăzută – ridicată)</u>	<u>Punctarea propriei performanțe versus FCS</u>	<u>Punctarea performanței concurentului versus FCS</u>	<u>Actiuni cheie</u>

Template 7

Factori critici de succes	Riscuri semnificative	Factori de contribuție potențiali	Acțiuni justificative/ Controale	Probabilitatea apariției riscului	Valoarea de impact a apariției riscului	Efectul afacerii/financiar (ridicat, Mediu sau scăzut)	Plan de acțiune
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cota de piață / creșterea cu cei mai buni clienți 2. Inventar pentru livrare 'just in time' 3. Produse de calitate conformă cu standardele internaționale 4. Flexibilitatea procesului de producție 5. Dezvoltarea de noi produse 6. Generarea fluxului obișnuit de numerar 7. Extinderea condițiilor furnizorilor 8. Oferirea de condiții de creditare clienților 9. Recunoașterea mărcii produselor 10. Menținerea competitivității prețului 11. Consultanță tehnică oferită clienților 12. Forță de muncă pregătită și motivată 							

EXEMPLIFICARE

