

Cuprins

Secțiunea I.	DESCRIEREA SOLICITANTULUI	3
Secțiunea II.	Secțiunea A: DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ENTITĂȚII/ENTITĂȚILOR RESPONSABILE CU IMPLEMENTAREA COMPONENTELOR PROIECTULUI ÎN CAZUL PARTENERIATELOR	3
1.	Descrierea activității curente	3
1.1	Scurt istoric al entității	3
1.2	Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu finanțare publică	3
1.3	Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu fonduri proprii, împrumuturi, asocieri în participațiune (dacă este cazul)	4
1.4	Descrierea spațiilor de desfășurare a activității disponibile, inclusiv detalii despre utilitățile și facilitățile aferente	4
1.5	Strategia entității privind managementul serviciilor oferite	4
1.6	Resursele umane implicate în activitatea de administrare a activității	4
1.7	Resursele umane implicate în activitatea entității	4
Secțiunea III.	SECȚIUNEA B: DESCRIEREA COMPONENTELOR PROIECTULUI DE INVESTIȚIE PROPUSE	4
1.	Prezentarea proiectului	4
1.1	Descrierea activității propuse prin proiect. Nevoia identificată	4
1.2	Justificarea necesității proiectului	4
1.3	Impactul, în special cel economic	5
1.4	Justificarea necesității finanțării publice a proiectului	5
1.5	Justificarea modalității în care investiția contribuie la dezvoltarea de noi activități și/sau îmbunătățirea celei/celor existente, precum și contribuția lor la crearea de valoare adăugată din punct de vedere economic, social, cultural etc.	5
1.6	Beneficiile și avantajele rezultatelor preconizate în urma implementării proiectului	5
2.	Descrierea produsului/serviciului	6
2.1	Descrierea produsului / serviciului (ambele dacă este cazul) realizat/furnizat prin exploatarea proiectului	6
2.2	Amplasarea investiției (dacă este cazul)	6
2.3	Descrierea tehnică a proiectului	6
2.4	Descrierea caracterului inovativ al investiției propuse (dacă este cazul)	7
2.5	Maturitatea proiectului	7
2.6	Impactul general al proiectului	7
2.7	Graficul estimat al activităților proiectului (Gantt)	7
2.8	Investiția propusă prin proiect	7
3.	Piața produsului/serviciului	9
3.1.	Analiza sectorului/domeniului de activitate în care entitatea își desfășoară activitatea	9
3.2.	Analiza pieței țintă	9
4.	Strategia de marketing	9
4.1	Stabilirea obiectivelor generale de marketing;	9
4.2	Strategii de marketing în vederea implementării obiectivelor planului de marketing.	9
4.3	Plan/program de acțiune pentru implementarea strategiilor de marketing	10
4.4	Bugetul planului de marketing (corelat cu activitățile din planul de acțiune)	11
4.5	Rezultate preconizate a fi obținute prin implementarea planului de marketing.	11
4.6	Analiza de risc a planului de marketing	11
4.7	Evaluarea și controlul activității de marketing	11
5.	BUSINESS MODEL CANVAS	12
II	SECȚIUNEA C: PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE PENTRU TOATE COMPONENTELE PROIECTULUI	12



Model G Plan de afaceri

7	SECȚIUNEA D: SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	13
7	SECȚIUNEA E: ANALIZA FINANCIARĂ	14
7	Anexe și alte documente	19



Secțiunea I. DESCRIEREA SOLICITANTULUI

Se vor furniza date cu privire la:

- Denumirea entității¹;
- Scurtă descriere a entității;
- Forma de organizare;
- Numele complet al reprezentantului legal/ administratorilor și acționarilor, cote de participare deținute, prin completarea următorului tabel:
- Se va detalia pentru fiecare membru al parteneriatului responsabil cu implementarea componentelor în cadrul proiectului, conform acordului de parteneriat

Tabel nr. ... Denumire tabel

Nr.crt.	Nume și prenume	Poziția în cadrul companiei (administrator(i)/acționar(i))	Cota de participare deținută (%)
1			
2			
...			

- Localizare, adresa sediului social (principal), sucursale, filiale – unde este cazul;
- Cod unic de identificare/ înregistrare fiscală (unde se aplică);
- Număr de înmatriculare la Oficiul Registrului Comerțului (unde se aplică).

PARTENERI>

Partenerii se vor detalia pentru fiecare dintre cele 2 etape ale proiectului, dacă este cazul, luând în considerare prevederile ghidului specific aplicabil.

Secțiunea II. Secțiunea A: DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ENTITĂȚII/ENTITATILOR RESPONSABILE CU IMPLEMENTAREA COMPONENTELOR PROIECTULUI ÎN CAZUL PARTENERIATELOR

Se vor furniza date cu privire la:

1. Descrierea activității curente**1.1 Scurt istoric al entității**

Descrieți activitatea entității pe care o reprezentați. La ce nevoi ale pieței răspundeți? Care este viziunea și misiunea organizației?

Descrieți succint dezvoltarea și evoluția activității/ produselor/ serviciilor precum și evoluția principalilor indicatori de performanță din ultimii 3 ani: cifră de afaceri/total venituri, rezultat al exercițiului, capitalul propriu al acționarilor și numărul de angajați (personalul).

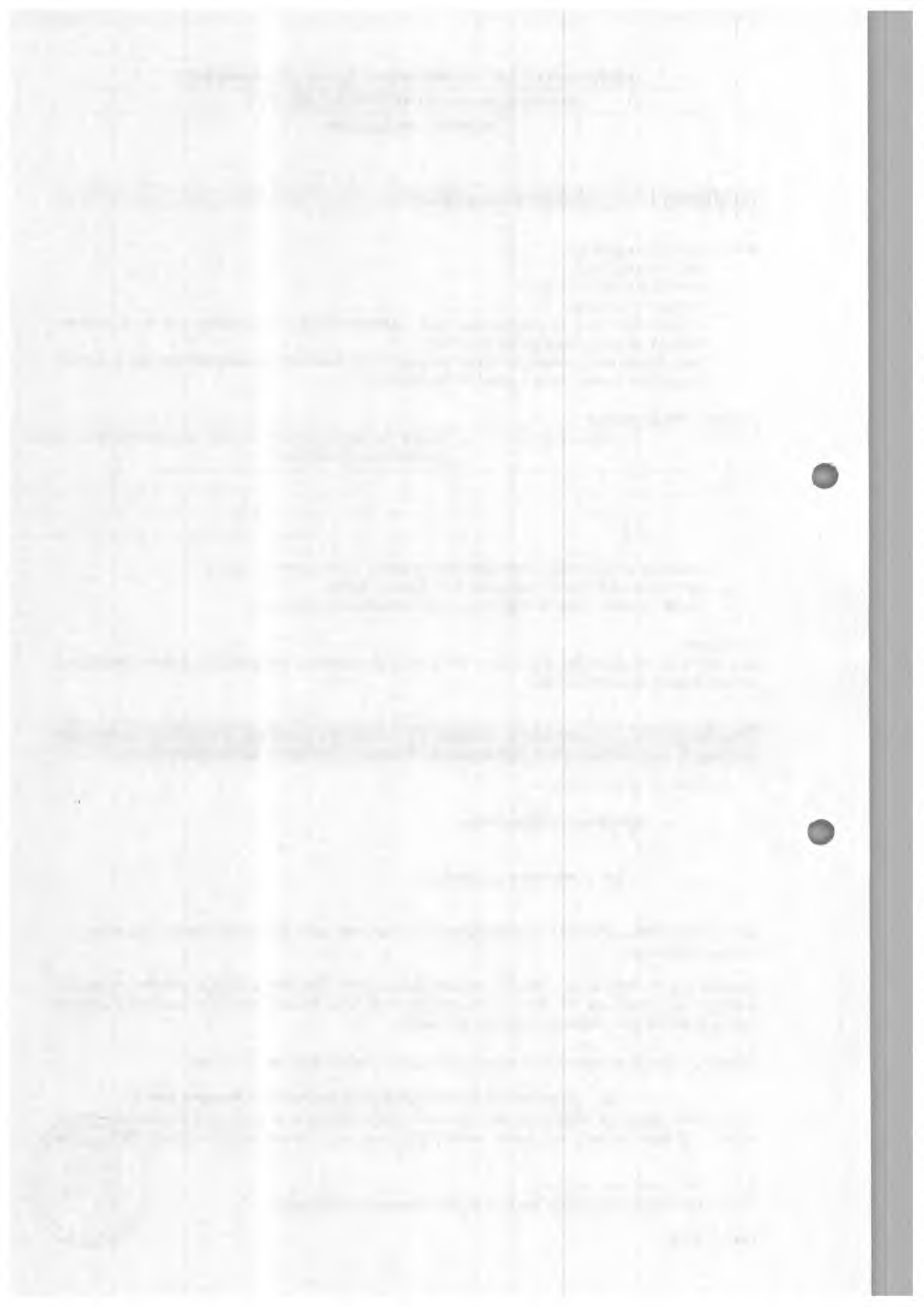
Descrieți poziția curentă a entității în cadrul domeniului de activitate dezvoltat prin proiect.

1.2 Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu finanțare publică

Se va detalia experiența solicitantului și/sau a partenerilor în gestionare de proiecte cu finanțare din fonduri naționale, fonduri europene, alte fonduri publice, (dacă este cazul). Se vor menționa experiențele relevante

¹ Prin entitate se înțelege societate comercială/ instituție/autoritate publică/ONG.





Model G Plan de afaceri

pentru investiția propusă a se realiza în cadrul cererii de finanțare. Informațiile din prezenta secțiune se vor corela cu cele din cadrul cererii de finanțare.

1.3 Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu fonduri proprii, împrumuturi, asocieri în participațiune (dacă este cazul)

Se vor menționa experiențele relevante ale solicitantului/partenerilor pentru investiția propusă a se realiza în cadrul cererii de finanțare.

1.4 Descrierea spațiilor de desfășurare a activității disponibile, inclusiv detalii despre utilitățile și facilitățile aferente

A. Pentru componenta de cercetare

B. Pentru componenta de producție

Se va corela cu secțiunea specifică din formularul cererii de finanțare.

1.5 Strategia entității privind managementul activităților

Se va detalia viziunea solicitantului cu privire la managementul activității/afacerii și asigurarea funcționării optime, în corelare cu specificul activității și/sau produselor/serviciilor oferite:

- ✓ viziunea, misiunea, strategia și obiectivele pe termen scurt, mediu și lung – planul de dezvoltare pentru următorii ani (până la sfârșitul perioadei de implementare a proiectului), evidențiind modul cum acesta se corelează cu investiția propusă prin proiect. Descrieți obiective realiste și credibile (PEST);
- ✓ parteneriate strategice (dacă este cazul);
- ✓ identificarea riscurilor ce pot apărea în activitatea/afacerea ce face obiectul investiției și descrierea mecanismului de gestionare a acestora prin oferirea de soluții de contracarare sau de minimizare a efectelor nefavorabile.

1.6 Resursele umane implicate în activitatea de administrare a activității

Se vor detalia elementele legate de reursele umane implicate în activitatea de administrare a activității/afacerii, inclusiv domeniile de expertiză, abilitățile, activitățile și responsabilități în cadrul entității, în corelație cu produsele/serviciile oferite, alte aspecte relevante care pot dovedi/susține capacitatea de a administra și de a asigura buna funcționare a activității/afacerii

1.7 Resursele umane implicate în activitatea entității

Descrieți succint calificările, expertiza personalului angajat în activitatea entității, pe principalele activități desfășurate, dacă este cazul.

Secțiunea III. SECȚIUNEA B: DESCRIEREA COMPONENTELOR PROIECTULUI DE INVESTIȚIE PROPUȘ

1. Prezentarea proiectului

Se va descrie:

1.1 Descrierea activității propuse prin proiect. Nevoia identificată.

Se va descrie succint activitatea propusă a fi realizată prin proiect, problema identificată la care răspunde activitatea propusă. Descrieți activitățile pentru cele două componente:

A. Cercetare

B. Producție

1.2 Justificarea necesității proiectului

Se vor identifica oportunitățile și/sau amenințările identificate în strânsă legătură cu punctele tari/slabe ale entității. În acest sens se recomandă realizarea unei analize SWOT.

Descrieți relevanța obiectivelor proiectului în contextul RIS3. Cum este corelat proiectul cu Strategia de



Dezvoltare Inteligentă?

1.3 Impactul, în special cel economic

Se vor evidenția beneficiile directe și indirecte pentru cele 3 componente:

- A. Cercetare
- B. Producție (implementarea rezultatelor cercetării și punerea prototipului în producție prin raportare inclusiv la tipul de investiție inițială)
- C. Comercializarea și dacă este cazul Certificarea produselor/serviciilor/proceselor rezultate în urma introducerii pe piață a rezultatelor cercetării în domeniile de specializare inteligentă în conformitate cu prevederile ghidului specific.

1.4 Justificarea necesității finanțării publice a proiectului.

Se va justifica necesitatea și oportunitatea investiției pentru cele două etape ale proiectului, inclusiv pentru produsul/serviciul/procesul rezultat în urma implementării proiectului și pentru comercializarea acestuia

De asemenea, în cadrul acestei secțiuni se va justifica inclusiv îndeplinirea criteriului stimulat de acordare a ajutoarelor de stat în cadrul proiectului. Precizăm că pentru ajutoarele acordate întreprinderilor mari, trebuie să demonstreze că proiectul nu ar fi fost realizat în zona respectivă sau nu ar fi fost suficient de profitabil pentru beneficiar în zona respectivă în absența ajutoarelor respective.

1.5 Justificarea modalității în care investiția contribuie la dezvoltarea de noi activități și/sau îmbunătățirea celei/celor existente, precum și contribuția lor la crearea de valoare adăugată din punct de vedere economic, social, cultural etc.**1.6 Beneficiile și avantajele rezultatelor preconizate în urma implementării proiectului**

Se vor detalia beneficiile și avantajele preconizate a se obține prin implementarea proiectului comparativ cu concurența (unde este cazul), prin construirea următorului tip de tabel:

Tabel nr. Beneficii și avantaje ale rezultatelor preconizate prin implementarea proiectului comparativ cu ale concurenților

Puncte tari	Ale produsului/ serviciului dvs.	Ale concurenților			
		A	B	C	D
Calitate					
Gamă					
Promovare					
Amplasare					
Servicii post-vânzare					
Distribuție					
Tehnologie					
Total					

Unde:

Scala

1	2	3	4	5
nesatisfăcător	satisfăcător	bun	foarte bun	excelent



2. Descrierea produsului/serviciului

Descrieți și explicați, în detaliu, produsul/serviciul ce face obiectul investiției propuse în proiect, inclusiv certificările care se doresc a fi obținute.

2.1 Descrierea produsului / serviciului (ambele dacă este cazul) realizat/furnizat prin exploatarea proiectului

Descrierea **produsului**: caracteristici fizice (mărime, formă, culoare, design, capacități), tehnologia utilizată în producerea/ dezvoltarea lui (materii prime, echipamente, forța de muncă, patente etc – localizați, la nivel de regiune de dezvoltare/județ, sursa acestor elemente).

Descrierea **serviciului**: ce reprezintă, ce nevoi satisface, care sunt materialele și echipamentele necesare prestării serviciului, etape în procesul de prestare a serviciului, beneficii pentru clienți.

Prezentați, unde este aplicabil, modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în producerea/menținerea/dezvoltarea produsului/serviciului.

2.2 Amplasarea investiției (dacă este cazul)

Se vor prezenta informații/date pentru fiecare dintre cele două componente

- A. Cercetare
 - B. Producție
 - C. Comercializare
- cu privire la:

- modul în care se realizează accesul la infrastructura proiectului
- modul în care se realizează accesul la clădirea/spațiul unde se vor monta/instala echipamentele;
- clădirea/spațiul unde se vor monta/instala și utiliza utilajele și echipamentele (suprafețe, funcțiuni, act doveditor privind proprietatea sau dreptul de utilizare, s.a.). Se va preciza dacă este necesară modificarea destinației clădirii/spațiului unde se vor monta/instala utilajele și echipamentele.
- Se va descrie dacă la locul de amplasare a investiției sunt:
 - a) *utilități existente/necesare*

Se vor prezenta informații/date cu privire la:

- echiparea clădirii/spațiului cu utilități existente.
 - informații/date cu privire la necesarul de utilități pentru utilajele și echipamentele care vor fi montate/instalate. De asemenea, se vor prezenta, dacă este cazul, modificările/intervențiile și/sau operațiunile necesare conectării utilajelor și echipamentelor la rețelele/instalațiile de utilități (apă, canal, energie electrică, s.a.).
- b) *autorizații, avize și acorduri obținute/necesare*

Se vor analiza prevederile Certificatului de Urbanism și se va prezenta dacă prin realizarea investiției propuse sunt respectate reglementările în vigoare cu privire la mediu, securitate la incendiu, s.a.

2.3 Descrierea tehnică a proiectului.

După caz, se vor prezenta informații/date pentru cele două componente:

- A. Cercetare – se va detalia tema cercetării, echipamentele ce se vor utiliza, rezultatele care se așteaptă, ipotezele de cercetare, metodologia, sursele bibliografice, etc. Se va demonstra faptul că cercetare va avea potențial de brevetabilitate, acolo unde este cazul, sau de obținere a licențelor, ~~marilor~~ înregistrate, desenelor și modele, valabile, ce vor putea fi publicate în BOPI sau a oricărei alte forme de proprietate intelectuală asupra modalității de aplicare în piață. De asemenea, se vor menționa



Model G Plan de afaceri

participările la conferințe internaționale de profil cu prezentările ce se intenționează a se efectua asupra rezultatelor cercetărilor, precum și numărul de articole ce se vor publica în reviste academice, în corelare cu indicatorii aferenți etapei 1 a proiectului.

B. Producție

cu privire la:

- gradul de noutate a utilajelor și a echipamentelor propuse a fi achiziționate în cadrul proiectului, în context național, comparativ cu nivelul internațional; Se va prezenta nivelul de tehnologie existent și ceea ce aduce în plus față de ceea ce există la acest moment pe piața internațională.
- rolul și funcțiunea fiecărui utilaj și echipament propus;
- planșe de utilaje și echipamente tehnologice. Se vor cuprinde, în funcție de situația aplicabilă, în principal, planșele principale de tehnologie și montaj, dimensiuni, detalii montaj și anume:
 - ✓ planșe de ansamblu;
 - ✓ scheme ale fluxului tehnologic;
 - ✓ scheme ale instalațiilor hidraulice, pneumatice, electrice, de automatizare, comunicații, rețele de combustibil, apă, iluminat și altele asemenea, precum și ale instalațiilor tehnologice;
 - ✓ planșe de montaj, cu indicarea geometriilor, dimensiunilor de amplasare, inclusiv a schemelor tehnologice de montaj;
 - ✓ liste cu utilaje și echipamente din componenta planșelor tehnologice, inclusiv fișe cuprinzând parametrii, performanțele și caracteristicile acestora.

Se va analiza dacă montarea/instalarea utilajelor și echipamentelor presupune/nu presupune modificări constructive ale clădirii/spațiului. Se vor anexa documente relevante cu privire la acest aspect pentru a se demonstra dacă este necesară obținerea autorizației de construire.

2.4 Descrierea caracterului inovativ al investiției propuse (dacă este cazul)

Se va descrie categoria în care se încadrează investiția din cadrul proiectului propus : creare/ diversificare de produs/serviciu și proces. Se vor descrie efectele la nivelul producției sau prestării de servicii ale utilizării rezultatelor cercetării.

2.5 Maturitatea proiectului.

Se va prezenta stadiul pregătirii documentației proiectului (de ex. studiul de impact asupra mediului, studiul de fezabilitate, autorizații/acorduri/avize, alte studii etc.) și nivelul maturității pentru fiecare dintre cele 3 componente:

- A. Cercetare
- B. Producție
- C. Comercializare

2.6 Impactul general al proiectului

Se va descrie nivelul de utilizare a resurselor materiale locale, integrarea și impactul general pe care proiectul ar putea să-l aibă asupra economiei locale.

2.7 Graficul estimat al activităților proiectului (Gantt).

2.8 Investiția propusă prin proiect

În funcție de tipul de proiect și de ce se propune a se achiziționa se va completa următorul tabel cuprinzând lista de echipamente și/sau lucrări și/sau servicii cu încadrarea acestora pe secțiunea de cheltuieli eligibile /neligibile (dacă este cazul):



Ghidul solicitantului – Condiții specifice de accesare a fondurilor

Apel de proiecte nr. POR/2019/1/1.1/OS.1.2/1

Model G Plan de afaceri

Nr. crt.	Denumirea echipamentelor /lucrărilor/ serviciilor	UM	Cantitate	Prețul unitar (fără T.V.A)	Valoare totală	Linia bugetară	Eligibil/neeligibil (se va menționa suma inclusă pe eligibil și suma inclusă pe neeligibil)
0	1	2	3	4	5 (2x4)	6	7
Echipamente și dotări (se va prelua denumirea liniei bugetare corespunzătoare)							
TOTAL							
Mobilier							
TOTAL							
Denumire lucrări							
TOTAL							
Denumire servicii							
TOTAL							
Cheltuieli salariale							
TOTAL							
TOTAL							



Model G Plan de afaceri

Informațiile vor fi detaliate pentru fiecare etapă a proiectului.

3. Piața produsului/serviciului

3.1. Analiza sectorului/domeniului de activitate în care entitatea își desfășoară activitatea

Se va realiza:

- Identificarea și descrierea sectorului/domeniului de activitate în care entitatea își va desfășura activitatea, cu precizarea mărimii actuale a acestuia (se vor folosi, cu citarea surselor) date statistice primare și secundare relevante și concise care să susțină necesitatea implementării proiectului);
- Descrierea factorilor economici, politici, legislativi, tehnologici, sociali care au o influență directă asupra dinamicii sectorului/domeniului de activitate în care entitatea își desfășoară activitatea;
- Prezentarea tendințelor de evoluție la nivel național/internațional în sectorul/domeniul de activitate în care entitatea își desfășoară activitatea.

3.2. Analiza pieței țintă

Se va realiza:

- Identificarea și descrierea pieței țintă (segmentul de piață/grupul țintă căruia se adresează activitatea/serviciul/produsul rezultat în urma investiției);
- Dimensiunea pieței țintă (mărimea pieței țintă și tendințele de evoluție pe orizontul de operare al obiectivului);
- Analiza necesităților clienților existenți și potențiali;
- Analiza mediului concurențial care va cuprinde: *Poziționarea în mediul concurențial (dacă este cazul) prin listarea amenințărilor provenite de la noii veniți, de la produsele de substituție, din partea concurenților, explicarea puterii de negociere a furnizorilor și clienților, bariere de intrare (brevete, mărci private, tehnologii etc.). Se va specifica tipul de cercetare folosit: investigarea surselor statistice și/sau colectarea informațiilor prin cercetare directă.*
- Avantajele competitive ale obiectivului proiectului (cum se evidențiază calitățile, beneficiile și avantajele noilor activități/produse /procese/servicii ce vor rezulta în urma implementării proiectului pentru care se solicită finanțare, față de cel al competitorilor).

4. Strategia de marketing

Se va realiza:

4.1 Stabilirea obiectivelor generale de marketing;

În stabilirea obiectivelor generale de marketing se va ține cont că acestea derivă din obiectivele generale ale entității, prin ele urmărindu-se păstrarea echilibrului între produse și piețe în general (de exemplu : vânzarea produselor existente, comercializarea unor produse existente pe segmente noi de piață și dezvoltarea de produse noi pe segmente de piață noi), și, în particular, pot fi și obiective legate de aspecte ce țin de promovare, resurse umane, prețuri etc.

Obiectivele trebuie să fie corelate cu rezultatele analizei situației existente și trebuie să îndeplinească modelul SMART: Specific; Măsurabil; Realizabil; Realist, pe o anumită perioadă de Timp.

4.2 Strategii de marketing în vederea implementării obiectivelor planului de marketing.

În această secțiune se vor descrie:

- Planul de acțiune (instituție responsabilă, activități principale, grupuri implicate, surse de finanțare, stadiu).



Model G Plan de afaceri

- Strategiile de marketing (căile de urmat pentru atingerea obiectivelor de marketing), în cadrul planului de marketing pot fi strategii de piață și strategii corespunzătoare fiecărui element al mix-ului de marketing (produs, preț, distribuție și promovare). Strategiile de marketing vor fi descrise pentru fiecare dintre elementele mixului de marketing, și anume:
 - ✓ strategia de **produs** (se va descrie amănunțit produsul/serviciul, menționându-se caracteristicile și avantajele pe care le oferă clienților);
 - ✓ strategia sau politica de **preț** (se vor analiza următoarele elemente de determinare a prețului: costurile implicate, aprecierile clienților față de produsul/serviciul oferit, prețurile practicate de către competitori, elasticitatea cererii pentru produsul/serviciul oferit);
 - ✓ strategia de **vânzări și distribuție** (metode de vânzare și canale de distribuție);
 - ✓ strategia de **promovare și relații publice** (se va urmări efectul dorit în promovare, costurile pe care le implică promovarea, mesajul ce va genera efectul dorit, mass-media ce vor fi utilizate și analiza rezultatelor promovării);

În acțiunile de creare de noi produse și cele care vizează dezvoltarea acestora trebuie să se țină cont de strategia aleasă.

În funcția de cererea globală pentru produsul proiectului se va realiza previzionarea vânzărilor, completându-se tabelul următor pentru perioada de previziune²:

Tabel nr. ... Previziunea vânzărilor entității

Anul		1	2	3
Indicatori	total	1	2	3	4
Venituri operaționale (cifra de afaceri) fără adoptarea proiectului de investiție					
Venituri operaționale (cifra de afaceri) cu adoptarea proiectului de investiție					
Venituri operaționale (cifra de afaceri) marginale ³					

Observație: se va completa începând cu primul an de implementare a investiției; dacă proiectul generează venituri operaționale doar după finalizarea implementării, atunci în perioada implementării veniturile operaționale fără adoptarea proiectului de investiție = veniturile operaționale cu adoptarea proiectului de investiție (deci veniturile operaționale marginale = 0), pentru ca în perioada de exploatare a investiției să se înregistreze venituri operaționale marginale.

Pentru determinarea veniturilor operaționale, în scenariile „fără adoptarea proiectului”, „cu adoptarea proiectului”, deci și în mărimi marginale, se va avea în vedere structura acestora, pentru fiecare componentă fiind necesară fundamentarea mărimilor previzionate.

4.3 Plan/program de acțiune pentru implementarea strategiilor de marketing

Se vor descrie acțiunile propuse pentru atingerea obiectivelor planului de marketing, perioada de implementare, departamentul/persoana responsabilă. Se poate utiliza un grafic de tip Gantt pentru vizualizarea și succesiunea acestora în timp. Aceste acțiuni se vor regăsi în bugetul de marketing.

²Perioadă care include perioada de realizare a proiectului de investiție și perioada de exploatare

³proiecții financiare cu adoptarea proiectului de investiție - proiecții financiare fără adoptarea proiectului de investiție



Model G Plan de afaceri

4.4 Bugetul planului de marketing (corelat cu activitățile din planul de acțiune)

Se va avea în vedere enumerarea acțiunilor propuse și costurile aferente estimate, de exemplu: organizarea de evenimente interne sau externe, comunicarea cu presa, organizarea de campanii de informare, conceperea și distribuirea de materiale de comunicare, organizarea de sondaje de evaluare a satisfacției clienților).

Se va urmări modelul sugerat în continuare:

Tabel nr. ... Denumire tabel

Nr. Crt.	Acțiune ⁴	Sub-acțiune	Anul				
			Ian.	Febr.	Martie	
1	Cercetare de piață						
2	Comunicare	Redactare comunicate de presă					
		Redactare materiale publicitare					
		Website, creare și întreținere					
3	Organizare evenimente						
						
Total							

4.5 Rezultate preconizate a fi obținute prin implementarea planului de marketing.

Se vor descrie succint principalele rezultate ale fiecărei acțiuni/sub acțiuni.

Tabel nr. ... Denumire tabel

Nr. crt.	Acțiune	Sub-acțiune	Rezultat
1
...			...

4.6 Analiza de risc a planului de marketing

Tabel nr. ... Denumire tabel

RISC	IMPACT	PROBABILITATE	RĂSPUNS
Implementare inconsistentă a planului de marketing		
Activitățile de marketing nu generează vânzările anticipate			
....			
Altele.....			

4.7 Evaluarea și controlul activității de marketing

În vederea urmăririi aplicării strategiei de marketing și a obținerii rezultatelor dorite se vor implementa și urmări următorii indicatori:

Tabel nr. ... Denumire tabel

Anul					
Indicatori	total	0	1	2	...

⁴ Acțiunile completate sunt cu titlu de exemplu.



Model G Plan de afaceri

Indicatori de performanță					
Cheltuieli cu activitățile de marketing					
Număr de menționări în presa					
Număr de lead ⁵ -uri obținute					
Vânzări realizate					

5. BUSINESS MODEL CANVAS

Descrieți modelul de business aplicat. Completați anexa Model de Business.

A se vedea detaliile din anexa la prezentul document.

SECȚIUNEA C: PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE PENTRU TOATE COMPONENTELE PROIECTULUI

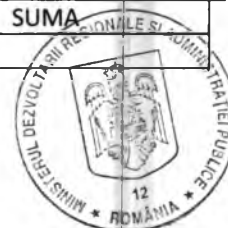
Detaliați echipa proiectului propus în cererea de finanțare: structura, rolurile, funcțiile, responsabilitățile, relațiile funcționale între membrii echipei de proiect, expertiza.

Se va realiza:

- Descrierea echipei de management a proiectului (structura în organigrama entității, rolurile în echipa de implementare, funcțiile, responsabilitățile și expertiza acestora)- dacă este cazul;
- Descrierea măsurii în care proiectul contribuie la menținerea locurilor de muncă existente momentul depunerii cererii de finanțare.
- Descrierea măsurii în care proiectul contribuie la crearea locurilor de muncă;
- Analiza cerințelor atât pentru faza de implementare a proiectului, cât și pentru faza de operare, cu descrierea responsabilităților și abilităților necesare;
- Identificarea necesarului de personal atât pentru faza de implementare a proiectului, cât și pentru faza de operare; prezentarea profilul pentru fiecare post nou creat/menținut (după caz);
- Descrierea echipei de operare a investiției realizate prin proiect (competențe, experiență etc.)
- Prezentarea nivelului salarial pentru cei implicați în activitatea de implementare/operare a rezultatelor proiectului folosind următorul tabel;

PERSONAL ANGAJAT	NR.	SALARIU NET/LUNAR	SALARIU BRUT/LUNAR	Cheltuielile cu asigurările și protecția socială	an
TIP BUGET		TIP COTIZARE		VALOARE PROCENT	SUMA
BAS		Contribuții asigurări sociale C.A.S			

⁵In cazul promovării on-line.



Ghidul solicitantului – Condiții specifice de accesare a fondurilor**Apel de proiecte nr. POR/2019/1/1.1/OS.1.2/1****Model G Plan de afaceri**

	Fond de sănătate		
	Fond de șomaj		
	Fond de risc		
	Contribuții concedii și indemnizații		
Subtotal valori de cotizat la BAS			
BS	Impozit pe venituri salariale		
Subtotal valori de cotizat la BS			

- Modul în care se va realiza recrutarea, selecția și integrarea (pentru posturile nou create);
- Descrierea modului în care va fi realizată fiecare activitate, persoanele responsabile, rezultatele preconizate și durata de realizare a acestora corelate cu calendarul activităților din graficul Gantt.

Atașați ca anexă la planul de afaceri minimul de competență necesară pentru îndeplinirea atribuțiilor a tuturor angajaților, precum și orice alt document care să susțină argumentele prezentate, fișe de post, organigrama, cerințe la angajare etc.

▪ SECȚIUNEA D: SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

Se va descrie:

- Metodologia de monitorizare, evaluare și control a proiectului.
 - Sustenabilitatea instituțională și capacitatea administrativă de operare a proiectului.
 - Capacitatea de a asigura menținerea, întreținerea, funcționarea investiției/entității după încheierea proiectului și încetarea finanțării nerambursabile.
 - Modul în care proiectul contribuie la introducerea și/sau utilizarea de echipamente, tehnologii care asigură protecția mediului și/sau care conduc la diminuarea consumurilor de materii prime, materiale, de energie, combustibil (dacă este cazul). Trebuie să se descrie concret și să demonstreze modul în care finanțarea investiției contribuie la obiectivele politicii de dezvoltare durabilă.
 - Modul în care principiile egalității de șanse, de gen și nediscriminare sunt promovate prin investiția propusă, detaliindu-se concret, care sunt măsurile și instrumentele prin care solicitantul va garanta aplicarea respectivelor principii.
 - Acolo unde este cazul, corelarea cu temele orizontale: accesibilitate, protecția mediului și eficiența energetică, inclusiv calitatea aerului, durabilitate, poluatorul plătește și reciclarea deșeurilor, protecția biodiversității și ecosistemului, protecția împotriva dezastrelor naturale, schimbare demografică, societate informațională și tehnologii inovative
 - Analiza de risc și managementul riscului
- Descrie riscurile prevăzute și modalitățile de contracarare ale acestora.

Tabel nr....denumire tabel

RISC	IMPACT	PROBABILITATE	RĂSPUNS
Implementare inconsistentă a planului de marketing		
Activitățile de marketing nu generează vânzările anticipate			
....			
Altele.....			

- Etica

Proiectul îndeplinește cerințele de etică? Completați *Anexa - Etica*. În cazul în care completați cu da unul sau mai multe câmpuri, descrieți la această secțiune probleme și soluțiile, cerințele legale. Cum răspundeți la acestea?



▪ **SECȚIUNEA E: ANALIZA ȘI PREVIZIUNEA FINANCIARĂ**

Analiza și previziunea financiară a investiției cuprinde următoarele seturi de date și analize:

1. Bugetul proiectului
2. Analiza financiară a investiției
3. Analiza întreprinderii solicitante – Verificarea încadrării solicitantului în categoria întreprinderilor în dificultate. A se vedea inclusiv prevederile ghidului specific cu privire la pateneriate.

O parte din datele solicitate mai jos vor fi introduse în macheta standard în format foaie de lucru (worksheet Excel) atașată la modelul planului de afaceri. Toate valorile se introduc în lei. Datele previzionate se fundamentează în valori reale (în prețuri constante, fără a lua în calcul impactul inflației). Datele se introduc numai în celulele marcate cu gri. Modificarea formulelor de calcul poate conduce la respingerea cererii de finanțare.

Orizontul de timp pentru care sunt realizate previziunile financiare este de 10 ani.

Pe lângă machetă, solicitantul va furniza, în secțiunile de mai jos, informații suplimentare, după cum se specifică.

A. BUGETUL CERERII DE FINANTARE

Se va descrie modul de constituire a bugetului proiectului (costurile investiționale), cu tabelele aferente. Informațiile prezentate la acest capitol trebuie să fie corelate cu Foile de lucru Buget cerere din macheta în format .xls (Excel) atașată la modelul planului de afaceri.

Următoarele foi de lucru din macheta standard în format .xls fac obiectul analizei bugetului proiectului :

1. **1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE:** Se completează automat.
2. **1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE A (ETAPA 1)-** Se va completa cu valorile din bugetul proiectului, așa cum au fost incluse în formularul cererii de finanțare.
3. **1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE B (ETAPA 2)-** Se va completa cu valorile din bugetul proiectului, așa cum au fost incluse în formularul cererii de finanțare.

Pe lângă completarea foilor de lucru menționate mai sus, **este necesară detalierea următoarelor aspecte în această secțiune a planului de afaceri:**

1. Fundamentați bugetul proiectului, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, trimitere la o analiză, la un studiu de piață, orice document anexat care poate să susțină prețul inclus în buget (cel puțin 3 surse verificabile). Anexați orice documente justificative care sunt de natură să fundamenteze bugetul proiectului și costurile de investiție
2. Justificați valorile estimate ale costurilor de investiție și necesitatea acestora în contextul investiției.
3. Costurile trebuie să fie realiste (corect estimate) și necesare pentru implementarea proiectului.

B. ANALIZA FINANCIARĂ A INVESTIȚIEI

Solicitantul va completa proiecțiile financiare ale veniturilor și cheltuielilor aferente operării investiției – foaia de lucru 2- Proiecții financiare aferente proiectului de investiție în perioada de implementare și operare

Scopul acestor proiecții este de a permite calcularea și analizarea indicatorului de performanță a investiției sustenabilitatea acesteia



Ghidul solicitantului – Condiții specifice de accesare a fondurilor**Apel de proiecte nr. POR/2019/1/1.1/OS.1.2/1****Model G Plan de afaceri**

Pentru completarea proiecțiilor financiare se vor introduce numai datele de intrare cerute (venituri-cheltuieli, încasări-plăți, perioadă implementare etc). Orice modificare a formulelor de calcul fără acordul prealabil al AMPOR poate conduce la respingerea cererii de finanțare

Metoda utilizată în elaborarea proiecțiilor financiare este cea a „fluxului net de numerar actualizat”. În această metodă fluxurile non-monetare, cum ar fi amortizarea și provizioanele, nu sunt luate în considerare

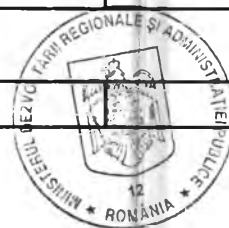
Se va completa foia de lucru 2- Proiecții financiare aferente proiectului de investiție în perioada de implementare și operare (este aferenta proiectului și nu aferenta beneficiarului - veniturile, cheltuielile și sursele de finanțare sunt strict aferente proiectului propus spre finanțare și nu vizează toate activitățile aplicantului/liderului/partenerilor. Contribuția partenerilor se stabilește prin acordul de parteneriat, nefiind evidențiată în această „machetă financiară”)

Veniturile și cheltuielile se vor proiecta anual (an fiscal bilantier)

Corelați informațiile din această proiecție financiară cu cele menționate în restul planului de afaceri.

1. Furnizați detalii în legătură cu planul de finanțare a investiției, respectiv sursele de finanțare a costurilor investiționale: Aport asociați la capitalul societății; Donații; Contribuția entităților publice (buget de stat/local); credite; Împrumut pentru realizarea investiției; etc.
2. ***In proiecția veniturilor din exploatare se vor avea în vedere veniturile asupra cărora implementarea investiției produce efecte, respectiv rezultatele concrete din operarea infrastructurii (licențe, brevete, drepturi de proprietate intelectuală, produse noi, contracte de cercetare încheiate cu clienții, etc). Evoluția veniturilor va fi corelată cu evoluția vânzărilor previzionate la capitolul Piața produsului/serviciului. Datele și calculele din tabelul de mai jos vor justifica proiecțiile veniturilor din exploatare din foia de lucru 2- Proiecții financiare aferente proiectului de investiție în perioada de implementare și operare. Acestea trebuie să fie corecte, realiste, justificate prin analiza pieței. În ceea ce privește modalitatea stabilirii prețurilor sau tarifelor se vor face considerații asupra ipotezelor conform cărora prețurile/tarifele folosite nu depășesc “capacitatea de plată” a utilizatorilor în condițiile locale concrete și a nivelurilor istorice de preț pe respectiva piață. Informațiile incluse în tabel trebuie să fie corelate cu cele incluse în macheta financiară : 2- Proiecții financiare aferente proiectului de investiție în perioada de implementare și operare***

Denumire	Um	Pret unitar lei	Cantitate maxima/luna	Cantitate maxima/an	Valoare maxima	Valoare maxima	Valoare estimata de realizare a serviciilor	Estimata de realizare a serviciilor
					LUNARA	ANUALA	AN 1	AN2
Venituri din vanzari produse								
Venituri din prestari servicii								
Venituri din redevențe, ca urmare a realizării transferului tehnologic								



Venituri din consultanță și asistența tehnică de specialitate								
Venituri din închiriere spații/sală de conferință								
Venituri din închirierea de utilaje și echipamente în cazul incubatoarelor tehnologice și de afaceri								
Venituri din transmiterea drepturilor de proprietate intelectuală și exploatarea acestora								
Venituri din urmărirea modului de respectare a dreptului de exploatare a proprietății intelectuale								
Venituri proprii obținute din taxe și activități desfășurate de instituțiile de învățământ superior								
Venituri din activitatea de cercetare științifică, proiectare științifică, consultanță și expertiză								
Alte venituri din prestarea serviciilor în domeniu								
Alte venituri din exploatare								
Venituri din alocatii bugetare cu destinație specială/ pentru întreținerea curentă (funcționarea și întreținerea curentă; subvenții pentru cămine și cantine; burse; subvenții cazare studenți)								
Venituri proprii cămine-cantine								
Venituri din alocatii bugetare pentru reparații capitale								

3. **Costurile de operare** se fundamentează pe elemente componente (costuri de personal, costuri de mentenanță/întreținere, costuri materiale, costuri administrative, etc) și sunt asociate veniturilor din operarea investiției care face obiectul proiectului.

Datele și calculele din tabelul de mai jos vor justifica proiecțiile cheltuielilor din foia de lucru 2- Proiecții financiare aferente proiectului de investiție în perioada de implementare și operare.

Cheltuielile trebuie să fie realiste (corect estimate) și necesare pentru implementarea proiectului.

Toate articolele de cheltuieli care nu determină plăți efective, cum ar fi: amortizare, provizioane, neprevăzute etc nu se vor lua în considerare în proiecția fluxului de numerar.

Nu se iau în considerare impozitele, taxele și alte ieșiri de numerar care nu sunt legate de costurile de operare. Aferent activității de exploatare trebuie determinat impozitul pe profit (în funcție de veniturile de exploatare impozabile și cheltuielile de exploatare deductibile) sau, după caz, impozitul pe cifra de afaceri (în funcție de cifra de afaceri).

Se includ în costurile de operare, în măsura în care nu au fost prevăzute drept costuri investiționale, reparațiile capitale și înlocuirile de echipamente cu durata de viață sub perioada de referință. Aceste costuri vor fi nominale și alocate perioadei în care se efectuează și nu vor fi constituite sub forma unor rezerve anterioare plăților efective.

Ghidul solicitantului – Condiții specifice de accesare a fondurilor

Apel de proiecte nr. POR/2019/1/1.1/OS.1.2/1

Model G Plan de afaceri

Denumire cheltuielă	Costuri	Valoare medie lunara	Valoare medie anuala	Valoare medie trimestriala
Cheltuieli cu materiile prime si cu materiale consumabile	Materii prime:			
	Materii consumabile			
subtotal				
Alte cheltuieli cu materiale (inclusiv cheltuieli cu prestații externe)	Energie electrica			
	gaz			
	apa			
			
subtotal				
Alte cheltuieli de exploatare	Telecomunicații			
	Servicii de protecția muncii			
	Servicii de medicina muncii			
	Servicii prestate de colaboratori			
	Servicii de salubritate			
	Servicii de paza și protecție			
	Chirie			
	Intretinere echipamente			
	Cheltuieli de întreținere, reparații capitale, destinații speciale (reparații capitale, subvenții pentru camine si cantine studentesti, cheltuieli pentru burse, subvenții cazare strudenti)			
Total				

PERSONALUL SOCIETĂȚII	NR.	SALARIU NET/LUNAR	SALARIU BRUT/LUNAR	CHELTUIELILE ASIGURĂRII PROTECȚIA SOCIALA	CU SI AN



Model G Plan de afaceri

4. Indicatorii de performanță

Verificarea sustenabilității financiare a investiției

- A. Sustenabilitatea financiară a societății este demonstrată prin fluxuri de numerar nete cumulate pozitive pe durata întregii perioade de referință luate în considerare, demonstrând că societatea nu întâmpină riscul unui deficit de numerar (lichidități) care să pună în pericol realizarea sau operarea investiției/ intrării în procedură de insolvență
- B. La determinarea fluxului de numerar net, se vor lua în considerare toate costurile (eligibile și ne-eligibile) și toate sursele de finanțare (atât pentru investiție cât și pentru operare și funcționare), inclusiv veniturile generate de proiect.
- C. Diferența între intrările și ieșirile de numerar reprezintă deficitul sau, după caz, surplusul perioadei respective și se cumulează la rezultatul anterior. Fluxul de numerar folosit în sustenabilitate nu se actualizează.
- D. Intrările includ toate veniturile din valorificarea produselor/serviciilor precum și toate intrările de numerar datorate managementului resurselor financiare (fonduri nerambursabile, contribuție publică, capitalul propriu, împrumuturi bancare).
- E. Valoarea reziduală nu se ia în considerare.
- F. Ieșirile reprezintă costurile investiționale, costurile de operare, rambursările de credite, plăți dobânzi și alte cheltuieli ocazionate de obținerea creditării, taxele și impozitele, alte plăți generate de aranjamentele financiare încheiate pentru asigurarea surselor de finanțare a investiției.

C. ANALIZA ÎNTREPRINDERII SOLICITANTE – SITUAȚIA CURENTĂ

Din analiza financiară a situației curente elaborată automat în macheta propusă (pentru ultimele 3 exerciții financiare / pentru ultimul exercițiu financiar în cazul entităților cu vechime de un an) se va analiza dacă entitatea este în dificultate în conformitate cu prevederile Regulamentului (UE) NR. 651/2014 AL COMISIEI din 17 iunie 2014 de declarare a anumitor categorii de ajutoare compatibile cu piața internă în aplicarea articolelor 107 și 108 din tratat. Astfel, se vor completa Foile de lucru Bilanț contabil și Contul de Profit și Pierdere (Cont PP)/, Contul de Rezultat Patrimonial/ Contul Rezultatului Exercițiului.

Se vor atașa următoarele fișiere :

- 1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE
- 1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE A (ETAPA 1)
- 1 - BUGETUL CERERII DE FINANTARE A (ETAPA 2)
- 2- PROIECȚII FINANCIARE AFERENTE PROIECTULUI DE INVESTIȚIE ÎN PERIOADA DE IMPLEMENTARE ȘI OPERARE
- 3- IMOBILIZĂRI DOAR ÎN CAZUL CERERILOR DE FINANȚARE CARE INCLUD INVESTIȚII INIȚIALE LEGATE DE DIVERSIFICAREA UNEI UNITĂȚI
- 4- ANALIZA ÎNTREPRINDERII SOLICITANTE- SITUAȚII FINANCIARE.

▪ **Anexe și alte documente**

Se vor anexa orice alte documente pe care le considerați relevante sau care susțin anumite puncte de vedere din planul dvs. de afaceri

▪ **Anexa 1- BUSINESS MODEL CANVAS**

MODELUL CANVAS - INSTRUMENT DE PLANIFICARE IN AFACERI

Modelul Canvas are o forma predefinita, fiind alcatuit din 9 piese de construire a afacerii (Figura 1), care sunt reprezentate prin niste cadrane. Acestea reprezinta componente ale modelului de afaceri, interconectate intre ele asemenea unui puzzle.

Cele 9 piese majore din care se construiesc o afacere sunt:

1. **Segmentele de clienti** carora se adreseaza organizatia sunt formate din indivizi sau companii cu nevoi specifice. Segmentarea se poate face astfel:
 - consumatori in masa – fara o segmentare specifica;
 - consumatori de nisa – putini, cu nevoi si caracteristici foarte specifice;
 - segmente de consumatori – compania segmenteaza consumatorii in functie de sex, varsta, venituri etc., adresandu-se diferit fiecarui segment;
 - segmente diversificate – compania deservește doua sau mai multe segmente de consumatori cu nevoi si caracteristici foarte diferite (de ex.: o companie vinde haine si carti);
 - platforme multilaterale – pentru o cooperare eficienta, unele companii deserveșc segmente de consumatori care sunt interdependente (ex.: o companie producătoare de software nu va comercializa produsele doar consumatorilor finali, ci si companiilor producătoare de computere).
2. **Propunerea de valoare/valoare adaugata** sunt acele elemente ale afacerii care creeaza valoare adaugata pentru un anumit segment de consumatori, fidelizandu-l. Unele elemente vor fi similare cu ceea ce ofera concurenta, adaugand insa anumite atribute, in timp ce altele vor fi cu totul inovative. Valoarea adaugata poate proveni din:
 - noutatea produsului – compania ofera un produs cu totul nou sau unul imbunatatit, adresandu-se unor nevoi care nu au fost abordate pana atunci;
 - performanta produsului – imbunatatirea anumitor caracteristici ale produsului peste nivelul concurentilor;
 - personalizarea produsului – se iau in considerare nevoile specifice ale fiecarui consumator, acesta participand chiar la crearea produsului;
 - asigurarea unor servicii de calitate – consumatorii sunt lipsiti de griji, pentru ca firma ofera toate serviciile necesare pentru a asigura functionalitatea pe termen lung.

Model G Plan de afaceri

- design-ul produsului – desi este dificil de evaluat din cauza unicitatii preferintelor consumatorilor, aceasta modalitate de creare de a valorii adaugate diferentiaza si asigura succesul multor organizatii;
- valoarea marcii pentru statutul social – consumatorii percep anumite marci ca fiind generatoare de beneficii semnificative de imagine si statut social;
- pretul – oferirea unor produse de valoare similara cu cea oferita de concurenti, dar la un pret inferior;
- reducerea costurilor suportate de consumatori in utilizarea produsului;
- reducerea riscurilor asociate cu achizitionarea produsului, in special daca acesta este de uz indelungat;
- accesibilitatea – extinderea publicului tinta, produsul nemaifiind exclusivist, ci adresandu-se mai multor segmente de public;
- usurinta utilizarii fata de produsele concurente.

Daca sunteti in etapa de proiectare a valorii adaugate care va fi oferita de catre organizatia dumneavoastra, puteti efectua analiza competentelor de baza disponibile organizatiei, pentru a identifica modalitatile prin care produsul sau serviciul se poate evidentia fata de cele concurente.

3. **Sursele de venit** se refera la modul in care compania realizeaza venituri, pe fiecare segment de consumatori:

- vanzarea de bunuri – cea mai uzuala modalitate;
- taxa de utilizare – perceputa pentru utilizarea unui serviciu;
- taxa de inscriere – venit generat prin vanzarea unui serviciu utilizat pe termen lung, sub forma de abonament;
- imprumuturi, leasing, inchiriere – oferirea de drepturi exclusive asupra unor bunuri pentru o perioada de timp determinata;
- acordarea de licente – venituri generate din taxarea utilizarii unei proprietati intelectuale protejate;
- taxe de brokeraj – venituri generate de un serviciu de intermediere intre doua parti;
- venituri din publicitate.

4. **Canalele de distributie** se refera la modul in care se livreaza valoarea adaugata pentru fiecare segment de consumatori, incluzand canale proprii sau ale partenerilor, cat si canale directe si indirecte. Printre canalele ce se pot utiliza se afla: vanzarea directa, vanzarea prin internet, vanzarea prin magazine proprii, magazine parteneri si angrosisti.

5. **Relatiile cu clientii** includ:

- asistenta personala – se refera la interactiunea angajat compartiment vanzari consumator;



Model G Plan de afaceri

- asistenta personala dedicata – reprezinta cel mai complet tip de asistenta personala, in care un reprezentant de vanzari este desemnat sa se ocupe de un segment special de clienti, raspunzand la intrebarile si nevoile acestora;
 - autoservirea – presupune o forma indirecta de interactiune intre companie si clienti;
 - serviciile automate – sunt similare, insa mai personalizate decat serviciul de autoservire, identificand individual consumatorii si preferintele acestora;
 - comunitatile – asigura interactiunea directa intre diferiti clienti si companie, oferind posibilitatea schimbului de experienta intre membrii comunitatii;
 - cooperarea in vederea crearii valorii adaugate – vizeaza contributia directa a consumatorului in ceea ce priveste dezvoltarea produselor/serviciilor oferite de companie.
6. **Resursele cheie** pentru crearea valorii adaugate si functionarea afacerii pot fi: resurse umane, financiare, fizice sau intelectuale. Acestea trebuie achizitionate, dezvoltate, evaluate si utilizate strategic.
7. **Activitatile cheie** sunt cele strict necesare functionarii organizatiei si crearii valorii adaugate. Diferite organizatii se axeaza pe anumite categorii de activitati cheie, dupa cum urmeaza:
- Productia – activitatile de proiectare, productie si livrare a produselor la nivelul calitativ si in cantitatea solicitata;
 - Solutionarea problemelor consumatorilor, prin oferirea de servicii de consultanta, instruire, garantie etc.;
 - Platforme sau retele create de organizatie pentru a asigura relatia cu consumatorii si livrarea produselor.
8. **Parteneriatele cheie** cu clientii finali, cu furnizorii, cu distribuitorii, cu ONG-urile si cu autoritatile publice. Motivatiile crearii unor parteneriate pot fi: optimizarea activitatii si economiile la scara larga, reducerea riscului si a incertitudinii, precum si achizitia anumitor resurse si servicii. Se recomanda efectuarea unei analize a partilor interesate pentru a identifica cine are cea mai mare putere si influenta asupra organizatiei.
9. **Structura costurilor** implicate de modelul de afacere construit – costuri fixe si costuri variabile (in functie de cantitatea produsa). Exista doua modele de afaceri din perspectiva abordarii financiare:
- Firmele orientate spre reducerea costurilor apeleaza adesea la externalizarea unor activitati, incercand sa ofere o valoare similara concurentilor la preturi mai scazute;
 - Firmele orientate spre crearea de valoare ofera produse personalizate sau de lux, diferentiindu-se de concurenti prin calitatea produselor.



Model G Plan de afaceri

Modelul afacerii realizat prin aceasta metoda va oferi o imagine de ansamblu managerilor, angajatilor sau tertilor interesati.

Beneficiile utilizarii Modelului de afaceri Canvas pot fi urmatoarele:

- **Facilitarea structurarii discutiilor:** managerii pot utiliza fisierele pe care au construit modelul in ghidarea sesiunilor de „brainstorming”. Gruparea comentariilor si ideilor pe structura celor 9 blocuri ale modelului pot usura procesul de generare a ideilor.
- **Rapiditatea elaborarii:** transpune documentatia stufoasa a planurilor de afaceri intr-o structura pe o singura pagina a modelului de afaceri, managerii avand astfel posibilitatea de a-si forma o perspectiva asupra legaturilor dintre ideile aferente elementelor componente.
- **Dezvoltarea portofoliului de idei:** utilizarea modului traditional de abordare a planurilor de afaceri necesita alocarea unui timp semnificativ pentru elaborarea documentatiei aferente unei idei. Construirea Modelului de afaceri Canvas presupune mult mai putin timp (ore, minute) si permite dezvoltarea ideilor multiple.
- **Clarificarea abordarii asupra afacerii:** in forma sa simpla, Modelul Canvas cuprinde elemente de prim plan si de plan secund. Cele de prim plan arata care sunt motoarele care genereaza valoare si cum puteti castiga profit din relatia cu clientii. Elementele de plan secund arata ce este necesar pentru ca cele de prim plan sa poata fi implementate.
- **Propunerea de valoare:** Valoarea oferita clientilor se afla in centrul Modelului Canvas, determinand managerii sa analizeze care sunt livrabilele oferite clientilor si care sunt problemele clientilor pe care le rezolva, precum si ce anume genereaza satisfactia clientilor.



INFRASTRUCTURA

PARTENERIATE CHEIE

- Alianțe strategice între neconcurenți
- Cooperare: parteneriate între concurenți
- Societăți mixte pentru dezvoltarea de noi afaceri
- Relații cumparator-furnizor pentru o aprovizionare stabilă

INOVARE

PRODUSE/SERVICII

RELATII CU CLIENTII

Relațiile cu clienții pot fi determinate de următoarele motive:

- Selectația categoriei de clienți;
- Fidelizarea clienților;
- Creșterea vânzărilor.

RESURSE- CHEIE

- Fizice
 - Financiare
 - Umane
 - De timp
 - Informaționale
- Resursele cheie pot fi deținute, închiriate sau achiziționate de la parteneri

ACTIVITATI-CHEIE

La fel ca resursele-cheie, activitățile-cheie diferă în funcție de tipul de afacere.

Activitățile-cheie sunt cele mai importante acțiuni pe care compania trebuie să le întreprindă pentru a funcționa cu succes.

Asemenea resurselor-cheie, acestea sunt necesare pentru a crea și a oferi o propunere de valoare, pentru a ieși pe piață, pentru a menține relațiile cu clienții și pentru a obține venituri.

PROPUNEREA DE VALOARE

Propunerea de valoare rezolvă problema unui client sau îi satisface o nevoie. Fiecare propunere de valoare constă într-un set de produse/servicii care deservește cerințele unui anumit segment de clienți. Propunerea de valoare este un pachet de beneficii pe care o companie îl oferă clienților.

Unele propuneri de valoare pot fi inovatoare și reprezintă o ofertă nouă sau disruptivă. Altele pot fi similare ofertelor existente pe piață dar cu caracteristici și atribute adiționale.

CANALE DE DISTRIBUTIE

Abordarea clienților se poate realiza prin propriile canale, prin canalele partenerilor sau o combinație din ambele.

Canalele proprii pot fi:

- DIRECTE: forța de vânzare internă; site on-line;
 - INDIRECTE: magazine retail proprii
- Canalele de partenerie sunt indirecte și sunt formate din magazine și site-uri de partenerie, vânzare en-gros.

SEGMENTE DE CLIENTI

Pentru a servi cât mai bine clienții, aceștia sunt grupați în segmente distincte cu nevoi și/sau comportamente comune.

Grupurile de clienți reprezintă segmente distincte dacă:

- Nevoile lor necesită și justifică existența unei oferte distincte;
- Sunt abordate prin canale de distribuție diferite;
- Necesită tipuri diferite de relații;
- Sunt dispuse să plătească pentru aspecte diferite ale ofertei.

ASPECTE FINANCIARE

