



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



**Program:** Programul Regional Nord-Vest 2021-2027

**Obiectiv de politică 1:** O Europă mai competitivă și mai inteligentă, prin promovarea unei transformări economice inovatoare și inteligente și a conectivității TIC regionale

**Prioritatea 1:** O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice

**Obiectiv specific 1.3:** Intensificarea creșterii durabile și a competitivității IMM-urilor și crearea de locuri de muncă în cadrul IMM-urilor, inclusiv prin investiții productive

**APEL DE PROIECTE:** PRNV/2023/132.A.2/1

## Anexa III.3

[titlul proiectului]

### PLAN DE AFACERI

Data elaborării:

Data revizuirii:

## CUPRINS

1.	Societatea.....	2
2.	Investiția .....	2
3.	Produsul/serviciul .....	5
4.	Strategia de marketing.....	6
5.	Analiza și previziunea financiară.....	7
6.	Anexe .....	10

## 1. Societatea

Se vor completa informațiile de identificare a societății:

- Denumirea societății;
- Forma de organizare;
- Cod de identificare fiscală
- Adresa sediului social, puncte de lucru, sucursale, filiale (unde este cazul);
- Număr de înmatriculare la Oficiul Registrului Comerțului
- Numele complet al reprezentantului legal/administratorilor și asociaților, cote de participare deținute
- Activități autorizate conform art. 15 din Legea nr. 359/2004 (se vor menționa codurile CAEN și descrierea aferentă înscrise în certificatul constatator la secțiunea "Sedii si/sau activități autorizate conform art. 15 din Legea nr. 359/2004")

Se vor completa date pentru descrierea societății:

- Istoricul firmei - Descrieți succint dezvoltarea și evoluția activității/ produselor/serviciilor precum și evoluția principalilor indicatori de performanță din ultimii 2 ani: cifră de afaceri/total venituri, rezultat al exercițiului, capitalul propriu al acționarilor și numărul de angajați (personalul), indicatorii de solvabilitate și de rentabilitate financiară (a se corela datele cu cele din situațiile financiare).
- Activitatea curentă/activitățile curente, dotări actuale relevante (active corporale și necorporale, spații de producție, prestare servicii)
- Resursele umane implicate în activitatea firmei - descrieți succint calificările, expertiza personalului angajat în activitatea firmei, pe principalele activități desfășurate.
- Prezența succint investițiile realizate
- Viziunea, misiunea, strategia și obiectivele pe termen scurt, mediu și lung

## 2. Investiția

- Identificați domeniul de activitate în care se realizează investiția propusă prin proiect și, dacă este cazul, descrieți experiența firmei în acest domeniu. Se va menționa domeniul de activitate (clasa CAEN) în care se realizează investiția și codul CAEN aferent activității care face obiectul prezentului proiect.
- Justificați necesitatea realizării investiției. Descrieți modul în care investiția contribuie la dezvoltarea de noi activități și/sau îmbunătățirea celei/celor existente.
- Tipul de sprijin pentru investiții conform capitolului 5.2.2 din Ghidul Solicitantului
- În funcție de categoria de investiție inițială (definită conform normelor în materia ajutorului de stat regional) cuprinsă în cererea de finanțare, precizați, după caz:
  - Dacă investiția constă în crearea unei noi unități de producție/prestare servicii
  - Dacă investiția va conduce investiția la extinderea capacității unei unități existente, prin creșterea volumului cel puțin unui produs/serviciu, fără schimbarea fundamentală a procesului de producție/prestare servicii

- Dacă investiția va conduce la diversificarea unei unități prin produse/servicii care nu au fost fabricate/prestate anterior în unitate. În acest caz, prezentanți activele (tangibile și intangibile) care vor fi reutilizate în activitatea propusă prin proiect: valoarea contabilă a acestor active reutilizate (tangibile și intangibile), procentul de reutilizare (utilizate integral sau parțial în realizarea noului produs/serviciu), valoarea amortizării activelor legate de activitatea prestată. A se vedea și Secțiunea 5 "Analiza și previziunea financiară" – pct. 4 "Analiza imobilizărilor", de mai jos.

În cazul ajutoarelor acordate pentru diversificarea unei unități existente, costurile eligibile trebuie să depășească cu cel puțin 200% valoarea contabilă a activelor reutilizate (tangibile și intangibile), astfel cum au fost înregistrate în exercițiul financiar ce precede începerea investiției.

Dacă proiectul include atât o investiție inițială legată de extinderea capacității unității, cât și o investiție inițială legată de diversificarea producției unității, condiția de mai sus este aplicabilă doar componentei din proiect ce vizează diversificarea unității. În acest caz, enumerați distinct costurile aferente investiției legate de extinderea unității și pe cele aferente investiției legate de diversificarea unității.

- Descrieți locul de implementare și exploatare a investiției. Aspecte relevante în acest sens:
  - indicați locul de implementare a proiectului
  - modul în care se realizează accesul la imobilul ce face obiectul investiției
  - clădirea/spațiul unde se vor monta/instala și utiliza utilajele și echipamentele (suprafețe, funcțiuni, act doveditor privind proprietatea sau dreptul de utilizare etc), inclusiv starea utilităților la care are acces imobilul
  - autorizații, avize și acorduri obținute/necesare pentru implementarea și exploatarea investiției
  - includeți un plan/schiță de amplasament pentru imobilele pe care se propune a se realiza investiția în cadrul proiectului, plan în care să fie evidențiate inclusiv numerele cadastrale
- lista lucrărilor/ bunurilor/ serviciilor ce fac obiectul investiției propuse în cererea de finanțare, cu încadrarea acestora pe liniile bugetare aferente și în categoria de cheltuieli eligibile, respectiv neeligibile:

Nr. crt.	Denumirea lucrărilor /bunurilor/ serviciilor	UM	Cantitate	Preț unitar (fără TVA)	Valoare Totală (fără TVA)	Linie bugetară	Eligibil	Neeligibil
<b>Lucrări de construcții</b>								
<b>TOTAL</b>								
<b>Dotări (active corporale)</b>								
<b>TOTAL</b>								
<b>Active necorporale</b>								

TOTAL								
Servicii								
TOTAL								

\*) se va menționa suma inclusă pe eligibil și suma inclusă pe neeligibil

\*\*) se va anexa devizul general elaborat conform HG nr. 907/2016 în cazul în care prin proiect se propun lucrări care necesită autorizarea conform prevederilor Legii nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcții

\*\*\*) se vor anexa documente justificative (oferte de preț, liste de cantități de lucrări, etc) pentru justificarea rezonabilității cheltuielilor.

- prezentați, după caz: soluție tehnică cuprinzând descrierea, din punct de vedere tehnic, constructiv a principalelor lucrări pentru investiția propusă
- descrieți rolul și funcțiunea fiecărui utilaj, echipament propus. Enumerați specificații tehnice minime, după caz.
- indicați caracterul inovativ al investiției:

a. inovație/diversificare de produs/serviciu și proces
b. inovație/diversificare de produs/serviciu
c. inovație/diversificare de proces

- justificați caracterul inovativ al investiției, concretizat prin inovarea de produs (bun sau serviciu) și/sau de proces. Descrieți efectele la nivelul producției sau prestării de servicii ca urmare a implementării soluției inovative
- includeți, după caz: plan de amplasare în zonă; plan de situație; planuri generale, fațade și secțiuni caracteristice de arhitectură cotate, scheme de principiu pentru rezistență și instalații, volumetrii, scheme ale fluxului tehnologic, plan de amplasare a utilajelor /echipamentelor în spațiul de prestare a serviciilor/producție
- detaliați planificarea resurselor umane implicate în realizarea investiției (implementarea proiectului):
  - descrieți echipa care va gestiona proiectul: structura, rolurile, funcțiile, responsabilitățile, relațiile funcționale între membrii echipei de proiect, expertiza (se va corela cu secțiunile specifice din cererea de finanțare)
- detaliați planificarea resurselor umane implicate în operarea (exploatarea) investiției:
  - identificați și justificați necesarul de personal pentru faza de operare a investiției. Fundamentați creșterea previzionată a numărului mediu de salariați (stabilit ca indicator de proiect)
  - detaliați cerințele pentru faza de operare a investiției, cu descrierea responsabilităților, competențelor și abilităților necesare.

- Puteți atașa, la planul de afaceri, fișe de post, organigrama întreprinderii etc.
- Descrierea modului în care va fi realizată fiecare activitate, persoanele responsabile, rezultatele preconizate și durata de realizare a acestora corelate cu calendarul activităților din cererea de finanțare.
- Prezențați, dacă este cazul, modul în care investiția propusă prin proiect poate conduce la dezvoltarea firmei pe plan internațional:
  - Valorificarea pe plan internațional a avantajelor sale specifice, adică acele competente și abilități ce au consacrat-o pe piața internă: avantajul tehnologic, avantaje financiare, avantaje de marketing, putere financiară (e.g. exportul de bunuri și servicii, operațiunile comerciale combinate);
  - Realizarea de alianțe și cooperări (strategii asociate de pătrundere pe piața externă); cooperări pe baze contractuale (licențierea, franciza, subcontractarea, coproducția în întreprinderi separate, contractul de management etc); alianțele strategice sub forma consorțiilor pentru construirea de obiective în comun, pentru livrări la cheie sau alte tipuri de alianțe.
  - Implantarea în țările terțe – valorificarea avantajelor de localizare în străinătate, firma dezvoltându-și capacitățile comerciale și de producție pe piețele locale și străine și adaptându-și strategia și modul de operare în funcție de specificul acestor piețe.
- Prezențați, dacă este cazul, măsuri de îmbunătățire a calității mediului înconjurător și de creștere a eficienței energetice. Se va indica care din măsurile prezentate sunt măsuri de conformitate cu obligațiile legale ale solicitantului.
- Prezențați, dacă este cazul, măsuri de asigurare a egalității de șanse și tratament. Se va indica care din măsurile prezentate sunt măsuri de conformitate cu obligațiile legale ale solicitanului.
- Prezențați riscurile ce pot interveni în implementarea proiectului și operarea investiției, iar măsurile propuse de contracarare a acestora sunt fezabile
- Prezențați respectarea condițiilor cu privire la Principiile orizontale conform capitolului 3.16 din Ghidul Solicitantului

### 3. Produsul/serviciul

Descrieți în detaliu **produsul/ serviciul** ce va fi oferit/prestat ca urmare a realizării investiției propuse în proiect:

- Descrierea produsului: caracteristici fizice (mărime, formă, culoare, design, capacități), tehnologia utilizată în producerea/dezvoltarea lui (materii prime, echipamente, forța de muncă, patente etc).
- 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.
- Prezențați, modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în producerea/menținerea/dezvoltarea produsului/serviciului.

- Descrieți modul în care investiția contribuie la extinderea gamei de produse/servicii, specializarea produselor oferite, pătrunderea pe o piață necunoscută, lărgirea domeniului de activitate.

#### 4. Strategia de marketing

Identificați piața țintă:

- Descrieți segmentul de piață/grupul țintă căruia se adresează serviciul/produsul rezultat în urma investiției
- Dimensiunea pieței țintă (mărimea pieței țintă și tendințele de evoluție pe orizontul de operare al obiectivului); Identificați aria geografică de acoperire a produsului/serviciului
- Analizați stadiul actual al pieței – nevoi și tendințe
- Analizați potențialul de creștere a pieței
- Descrieți factorii economici, politici, legislativi, tehnologici, sociali care au o influență directă asupra dinamicii sectorului/domeniului de activitate vizat
- Identificați clienți existenți și potențiali: în funcție de piața de desfășurare (intern, extern), volumul vânzărilor, produse/grupe de produse (detalii suplimentare vor fi solicitate la elaborarea previziunilor financiare). Analiza necesităților clienților existenți și potențiali
- Analiza mediului concurențial care va cuprinde: Principalii concurenți, ponderea lor pe piață, punctele tari și punctele slabe ale produsului/serviciului dvs. comparativ cu cel al competitorilor (directi și indirecti); 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. A se avea în vedere întreaga piață căreia se adresează noul produs/serviciu. De ex. dacă produsul sau serviciul vizează piața națională se vor analiza competitorii la nivel național, nu doar cei locali.
- 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)

Descrieți obiectivele generale de marketing

- 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.

Descrieți strategia (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 mixtului 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).

## 5. Analiza și previziunea financiară

### PREAMBUL

Capitolul de analiză și previziune financiară are scopul de a furniza informațiile necesare pentru stabilirea următoarelor aspecte:

#### 1. Capacitatea financiară a întreprinderii la momentul depunerii cererii de finanțare;

Capacitatea financiară a întreprinderii este evaluată cu ajutorul a doi indicatori bilanțieri:

- Rata solvabilității generale reflectă capacitatea unei întreprinderi de a face față tuturor scadențelor sale, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung. Se calculează ca raport între activul bilanțier și datoriile totale;
- Rata rentabilității financiare reprezintă randamentul utilizării capitalurilor proprii, adică evidențiază capacitatea întreprinderii de a realiza profit prin folosirea capitalurilor proprii de care dispune. Se calculează ca raport între profitul net și capitalurile proprii.

#### 2. Performanța financiară estimată a întreprinderii ca urmare a implementării proiectului de investiție;

Performanța financiară estimată a întreprinderii este măsurată prin:

- Creșterea cifrei de afaceri;
- Fluxul de numerar net pozitiv.

#### 3. Impactul proiectului asupra creșterii productivității muncii în anul 3 de sustenabilitate care face obiectul proiectului depus pentru finanțare.

Creșterea productivității muncii a unei investiții presupune promovarea progresului tehnic, îmbunătățirea organizării producției și a muncii, asigurarea normării producției și a muncii, creșterea nivelului pregătirii profesionale a personalului, fiind un factor important al măsurării impactului investiției.

Progresul tehnic se realizează prin introducerea și extinderea celor mai noi tehnologii, a mecanizării și automatizării, robotizării proceselor, etc.

Organizarea producției asigură eficiența potențialului tehnic, material și uman și trebuie asigurat încă din faza de proiectare a noilor obiective de investiții sau cu dezvoltarea și modernizarea celor existente.

Normarea producției și a muncii trebuie să asigure utilizarea integrală a capacităților de producție la parametrii tehnico-economici stabiliți prin proiectele de execuție și tehnologice pentru toate mașinile, utilajele și instalațiile din dotare, folosirea eficientă a forței de muncă.

Perfecționarea pregătirii profesionale a personalului presupune creșterea continuă a pregătirii profesionale a personalului care se realizează în strânsă concordanță cu cerințele progresului tehnic, cu gradul ridicat de tehnicitate a mașinilor, utilajelor și al produselor.

Analiza și previziunea financiară în accepțiunea Ghidului Solicitantului reprezintă:

- Capitolul 5 din Planul de afaceri care ar trebui să furnizeze informații clare, realiste, complete și fundamentate cu privire la ipotezele de calcul și proiecțiile financiare;
  - Macheta financiară completată conform modelului prevăzut în fișierul Excel „Anexa III.4 Macheta privind analiza și previziunea financiară”, anexă la Ghidul Solicitantului.
- Ipotezele de calcul cu privire la proiecțiile financiare, detaliate în acest capitol, trebuie să susțină valorile prevăzute în Macheta financiară. Valorile cu privire la elementele de venituri și cheltuieli, prevăzute la acest capitol, trebuie corelate cu valorile prevăzute în Macheta financiară. Necorelările dintre Planul de afaceri și Macheta financiară conduc la depunerea criteriului privind calitatea proiecțiilor financiare. De asemenea, în cazul identificării unor neconcordanțe între Planul de afaceri și Macheta financiară, la evaluarea proiectului, vor prevala valorile din Macheta financiară.

## **IPOTEZE DE CALCUL**

### **a) Prețuri**

Proiecțiile financiare se vor realiza în lei, în prețuri exprimate în termeni reali (fără influența inflației).

### **b) Ipoteze privind evoluția veniturilor operaționale**

- În cadrul capitolului 5 din Planul de afaceri, veniturile operaționale se vor detalia pe baza cantităților de produse/servicii/mărfuri comercializate și a prețurilor unitare aferente, evidențiate distinct atât la momentul depunerii cererii de finanțare cât și după implementarea proiectului;
- Veniturile operaționale se vor fundamenta pe baza unor ipoteze detaliate, fundamentate pe bază de surse verificabile și/sau raționamente logice, prin corelare cu informațiile referitoare la aspectele tehnice ale investiției (de exemplu: capacitatea maximă a infrastructurii create prin proiect) și aspectele de cerere fundamentate în capitolul de analiză a pieței (de exemplu: evoluția gradului de utilizare a capacității maxime corelată cu evoluția cererii efective estimată pentru produsele/serviciile întreprinderii, prețurile unitare fundamentate pe baza strategiei de preț prezentată în capitolul „Strategia de marketing”);



- În vederea simplificării și evitării riscului de denaturare a indicatorului de creștere a cifrei de afaceri, se recomandă ca proiecțiile privind veniturile înregistrate la data depunerii cererii de finanțare, care nu sunt influențate de implementarea proiectului, să fie estimate pe orizontul de analiză la valoarea înregistrată în anul de referință. Cu toate acestea, se pot accepta modificări în sensul creșterii/scăderii valorilor din contul de profit și pierdere din anul de referință, cu o justificare detaliată a aspectelor care conduc la modificarea semnificativă a activității curente.

#### **c) Ipoteze privind evoluția costurilor operaționale**

- În cadrul capitolului 5 din Planul de afaceri, costurile operaționale vor fi detaliate pe categorii de costuri, evidențiate distinct atât la momentul depunerii cererii de finanțare cât și după implementarea proiectului;
- Costurile operaționale includ toate costurile generate de operarea și întreținerea investiției care face obiectul proiectului, inclusiv dar nu limitat la: costuri materiale, costuri cu utilitățile, costurile de personal, costuri de întreținere și reparații, alte servicii prestate de terți direct legate de desfășurarea activității;
- Se va avea în vedere delimitarea clară a economiilor de costuri estimate ca urmare a impactului preconizat al proiectului în direcția optimizării unor categorii de costuri;
- Solicitantul va identifica o structură realistă de costuri directe, specifică tipului de activitate desfășurat și va furniza informații detaliate și fundamentate cu privire la ipotezele de bază avute în vedere în dimensionarea lor cantitativă și prognoza pe întreaga perioadă de referință a proiectului.

#### **d) Ipoteze privind costurile de investiție**

- În proiecția contului de profit și pierdere a întreprinderii, cheltuielile cu serviciile din bugetul proiectului vor fi incluse în categoria "Alte cheltuieli din exploatare", în timp ce pentru investiția în activele corporale (inclusiv lucrările de construcție) și activele necorporale, vor fi prevăzute costuri cu amortizarea;
- În proiecția fluxului de numerar a întreprinderii, plățile pentru investiția în activele corporale (inclusiv lucrările de construcție) și activele necorporale vor fi prevăzute distinct în Fluxul de numerar investițional, în timp ce plățile aferente serviciilor din bugetul proiectului vor fi incluse în valoarea EBITDA<sup>1</sup>.

### **INSTRUCȚIUNI DE COMPLETARE A MACHETEI FINANCIARE**

Macheta financiară include 6 foi de calcul:

- Foaia de calcul "0-Instrucțiuni";
- Foaia de calcul "1-Inputuri" în care Solicitantul va introduce ipotezele de bază pentru elaborarea analizei financiare, precum și proiecțiile financiare incrementale, generate de implementarea proiectului;
- Foaia de calcul "2-Bilanț\_solicitant" în care Solicitantul va introduce valorile din situațiile

<sup>1</sup> EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) = profitul înainte de a scădea amortizarea, dobânzile și cheltuielile cu impozitul pe profit

financiare din ultimii doi ani calendaristici anteriori anului depunerii cererii de finanțare, doar în celule marcate cu culoarea galben;

- Foaia de calcul "3-Întreprinderi în dificultate" care identifică pe baza datelor din anul de referință, introduse în foaia de calcul "2-Bilant\_Solicitant", dacă Solicitantul este întreprindere în dificultate;
- Foaia de calcul "4-Buget cerere" în care Solicitantul va introduce informații cu privire la bugetul proiectului, planul de finanțare și sursele de finanțare;
- Foaia de calcul "5-Analiza financiară" care prevede proiecția veniturilor și cheltuielilor și a fluxului de numerar;
- Foaia de calcul "6-Rezumate indicatori" care prezintă într-o manieră sintetică principalele rezultate financiare care fac obiectul punctării în grila de evaluare tehnico-financiară;
- Foaia de calcul "7-Imobilizări" care se completează doar în cazul cererilor de finanțare care includ investiții inițiale legate de diversificarea unei unități.

Solicitantul poate înscrie și/sau modifica valori în Macheta financiară doar în celulele predefinite, evidențiate cu culoarea galbenă, alte modificări nefiind permise. Modificarea formulelor de calcul poate conduce la respingerea cererii de finanțare.

Scopul Machetei financiare este de a sprijini solicitanții în prezentarea proiecțiilor financiare din Planul de afaceri într-un format unitar și simplificat. Prin urmare, Macheta financiară este proiectată să asigure calculul implicit pentru:

- Calculul veniturilor din subvenții din exploatare, a veniturilor din subvenții pentru investiții, a cheltuielilor cu amortizarea și a cheltuielilor cu dobânda (în situația contractării unui credit bancar pentru asigurarea cofinanțării proprii);
- Fluxul de numerar al întreprinderii;
- Indicatorii financiari din foaia de calcul "6-Rezumate indicatori";
- Verificarea încadrării întreprinderii în întreprindere în dificultate.

## 6. Anexa

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