



[titlul proiectului]

PLAN DE AFACERI

Data elaborării:

Data revizuirii:

CUPRINS

| | | |
|----|--|---|
| 1. | Societatea..... | 2 |
| 2. | Investiția | 2 |
| 3. | Produsul/serviciul | 5 |
| 4. | Strategia de marketing..... | 5 |
| 5. | Analiza și previziunea financiară..... | 7 |
| 6. | Anexe | 9 |



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 și/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 (inclusiv experiența anterioară în derularea proiectelor cu finanțare publică)
- 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.
- 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 folosință, 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 |
|----------------------------------|--|----|-----------|------------------------|---------------------------|----------------|----------|------------|
| Lucrări de construcții | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | |
| Dotări (active corporale) | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | |
| Active necorporale | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 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.

- Prezența, 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 și justificați modalitatea în care proiectul contribuie la realizarea obiectivului proiectului de investiție (având în vedere și criteriile din grila ETF)
- Descrieți efectele la nivelul producției sau prestării de servicii ca urmare a implementării soluției propuse prin proiect



- 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.
 - 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.
- Prezentați, 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 patrundere 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.
- Prezentați, dacă este cazul, modul în care investiția propusă prin proiect urmărește certificarea/recertificarea/omologarea de produs sau serviciu și proces (inclusiv metodologii și proceduri de management și producție).
- Prezentați, 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.
- Prezentați, 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 solicitantului.



- Prezența riscurilor ce pot interveni în implementarea proiectului și operarea investiției, iar măsurile propuse de contracarare a acestora sunt fezabile
- Prezența respectării condițiilor cu privire la Principiile orizontale 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.
- Prezența modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în producerea/mentinerea/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).

Descrieți planul de acțiune și bugetul aferent strategiei de marketing:

- Enumerați și descrieți activitățile propuse pentru atingerea obiectivelor de marketing și implementarea strategiei (strategiilor) descrise. Justificați necesitatea realizării acestor activități și descrieți contribuția fiecăreia la atingerea obiectivelor de marketing.
- Realizați calendarul activităților propuse, pe luni
- Identificați departamentul/ persoanele responsabile de realizarea fiecărei activități
- Elaborați bugetul planului de acțiune (modelul recomandat în tabelul de mai jos include o serie de activități, cu titlu de exemple).
- Justificați costurile estimate pentru fiecare activitate și lună din calendarul de realizare a activităților.



| Nr. Crt. | Activitate | Luna 1 | Luna 2 | ... | Luna n |
|----------|--|--------|--------|-----|--------|
| 1 | Cercetare de piață | | | | |
| 2 | Comunicare Redactare comunicate de presă Redactare materiale publicitare Website, creare și întreținere | | | | |
| 3 | Organizare evenimente | | | | |
| 4. | Participări la târguri și expoziții internaționale, organizate în străinătate | | | | |
| ... | | | | | |
| Total | | | | | |

Identificați riscurile ce pot apărea în realizarea planului de acțiune în condițiile descrise mai sus sau în atingerea obiectivelor:

- Apreciați impactul pe care fiecare risc identificat îl poate avea asupra realizării planului (e.g. imposibilitatea realizării unei anumite activități, depășirea bugetului alocat unei anumite activități, imposibilitatea atingerii unui anumit obiectiv)
- Identificați măsuri de eliminare a riscurilor ori de atenuare a impactului pe care îl poate avea fiecare risc

5. Analiza și previziunea financiară

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

- Analiza întreprinderii solicitante – situația curentă
- Bugetul proiectului și planul de finanțare
- Analiza financiară a întreprinderii, în urma finalizării investiției

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 (Analiza și previziunea financiară). Toate valorile se introduc în lei. Datele previzionate se fundamentează în valori reale (în prețuri constante, fără a lua în calcul impactul inflației).

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.

Analiza întreprinderii solicitante

Următoarele foi de lucru din macheta standard în format .xls fac obiectul analizei întreprinderii solicitante:

- **1.A-Bilant:** Completați cu informații din bilanțul aferent ultimelor trei exercitii financiare încheiate (ultimii 3 ani).
- **1.B-ContPP:** Completați cu informații din Contul de profit și pierdere aferent ultimelor trei exercitii financiare încheiate (ultimii 3 ani).
- **1.C-Analiza_fin_extinsa.** Datele și indicatorii se calculează în baza informațiilor introduse în foile de lucru 1.A și 1.B. Aceste date sunt utilizate la calculul indicatorilor din foaia de lucru 1.D-Analiza_fin_indicatori
- **1.D-Analiza_fin_indicatori:** Completarea datelor se face în baza informațiilor



introduse în foile de lucru 1.A și 1.B, precum și a analizei financiare extinse (foaia de lucru 1.C). Scopul analizei este de calcula și interpreta indicatori de echilibru financiar, solduri intermediare de gestiune, rate de rentabilitate și de gestiune, rate de lichiditate, solvabilitate, îndatorare.

- **1.E-Întreprindere în dificultate:** Pentru a fi eligibil, solicitantul trebuie să nu se încadreze în categoria întreprinderilor în dificultate. Pentru situația 1) de încadrare în categoria întreprinderilor în dificultate, completarea datelor se face în baza informațiilor introduse în foaia de lucru 1.A. Celelalte 2 situații – pct. 2) și 3) din foaia de lucru – fac obiectul Declarației unice, pe propria răspundere.

Bugetul proiectului și planul investițional

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

- **2A-Buget_cerere:** Se va completa cu valorile din bugetul proiectului, așa cum au fost incluse în formularul cererii de finanțare.
- **2B-Investiție:** completați cu planificarea costurilor de investiție pe ani de implementare a proiectului. Indicați sursele de acoperire a costurilor investiționale. În cazul finanțării prin împrumut bancar, se va previziona un grafic de rambursare al acestuia, folosind informații actualizate/ se va completa graficul de rambursare al acestuia, folosind informațiile obținute de la banca finanțatoare.

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

- Fundamentați bugetul proiectului, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, trimitere la o analiza, 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
- Justificați valorile estimate ale costurilor de investiție și necesitatea acestora în contextul investiției.
- Furnizați detalii în legătură cu planul de finanțare a investiției, respectiv sursele de finanțare a costurilor investiționale

Analiza financiară a întreprinderii în urma realizării investiției

Următoarele foi de lucru din macheta standard în format .xls fac obiectul analizei financiare a societății (indicatorii de rentabilitatea și sustenabilitatea):

- **3.A-Proiectii financiare investiție:** Completați cu informații din Contul de profit și pierdere previzionat la nivelul întregii activități a întreprinderii, cu ajutor nerambursabil, pe perioada de implementare și operare a investiției
- **1.C-Analiza_fin_extinsa.** Datele și indicatorii se calculează în mod automat în baza informațiilor introduse în foile de lucru 1.A și 1.B. Aceste date sunt utilizate la calculul indicatorilor din foaia de lucru – Sumar punctaj
- **1.D-Analiza_fin_indicatori:** Completarea datelor se face în baza informațiilor introduse în foile de lucru 1.A și 1.B, precum și a analizei financiare extinse (foaia de lucru 1.C). Scopul analizei este de calcula și interpreta indicatori de echilibru financiar, solduri intermediare de gestiune, rate de rentabilitate și de gestiune, rate de lichiditate, solvabilitate și obținerea rezultatelor finale din Sumar punctaj.

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



- Detaliați ipotezele care au stat la baza realizării previzionării. Corelați informațiile din această proiecție financiară cu cele menționate în restul planului de afaceri.
- În proiecția veniturilor din exploatare se vor avea în vedere veniturile societății, respectiv rezultatele concrete din operarea sunt acele venituri legate nemijlocit de activitatea firmei conform obiectului sau de activitate, rezultatul din exploatare reflectând rentabilitatea activității societății și indirect, eficiența deciziilor manageriale luate. Proiecțiile financiare ale veniturilor din exploatare menționate în foaia de lucru **3A - Proiecții financiare investiție** 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.

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

- **Capacitatea financiară a microîntreprinderii** 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.

- **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.
- Rata internă de rentabilitate a investiției

6. Anexe

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