

Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

Cuprins

Secțiunea I. DESCRIEREA SOLICITANTULUI	3
Secțiunea II. Secțiunea A: DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ENTITĂȚII	3
1. Descrierea activității curente.....	3
1.1 Scurt istoric al entității.....	3
1.2 Scurt istoric al societății de administrare (dacă este cazul)	4
1.3 Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu finanțare publică.....	4
1.4 Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu fonduri proprii, împrumuturi, asocieri în participațiune (dacă este cazul)	4
1.5 Descrierea activității/rolului în cadrul clusterului de inovare/parcului științific/parcului tehnologic/zona tehnologică etc din care aceasta face parte.....	4
1.6 Descrierea spațiilor de desfășurare a activității/produției/prestării de servicii disponibile, inclusiv detalii despre utilitățile și facilitățile aferente	4
1.7 Strategia entității privind managementul serviciilor oferite	4
1.8 Resursele umane implicate în activitatea de administrare a activității/afacerii/incubatorului de afaceri	4
1.9 Resursele umane implicate în activitatea entității	5
Secțiunea III. SECȚIUNEA B: DESCRIEREA PROIECTULUI DE INVESTIȚIE PROPUȘ	5
1. Prezentarea proiectului.....	5
1.1 Descrierea activității propuse prin proiect.....	5
1.2 Justificarea necesității proiectului	5
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/celexistente, 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
1.7 Strategii de monitorizare (dacă este cazul)	6
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.....	7
2.4 Descrierea caracterului inovativ al investiției propuse (dacă este cazul)	8
2.5 Maturitatea proiectului.	8
2.6 Impactul general al proiectului.....	8
2.7 Concentrarea strategică	8
2.8 Graficul estimat al activităților proiectului (Gantt).	8
2.9 Investiția propusă prin proiect	8
3. Piața produsului/serviciului.....	9
3.1. Analiza sectorului/domeniului de activitate în care entitatea își desfășoară activitatea.....	9
3.2. Analiza pieței țintă.....	10



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

4.	Strategia de marketing	10
4.1	Stabilirea obiectivelor generale de marketing;	10
4.2	Strategii de marketing în vederea implementării obiectivelor planului de marketing.	11
4.3	Plan/program de acțiune pentru implementarea strategiilor de marketing	12
4.4	Bugetul planului de marketing (corelat cu activitățile din planul de acțiune)	12
4.5	Rezultate preconizate a fi obținute prin implementarea planului de marketing.....	12
4.6	Analiza de risc a planului de marketing	13
4.7	Evaluarea și controlul activității de marketing	13
Secțiunea IV.	SECȚIUNEA C: PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE	13
Secțiunea V.	SECȚIUNEA D: SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	15
Secțiunea VI.	SECȚIUNEA E: ANALIZA FINANCIARĂ	16
Secțiunea VII.	Anexe și alte documente	24



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

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:

Tabel nr. ... Denumire tabel

Nr.crt.	Nume și prenume	Poziția în cadrul companiei (administrator(i)/acționar(ii))	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).

<În funcție de tipul de solicitant, această secțiune se va adapta în consecință.>

Secțiunea II. Secțiunea A: DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ENTITĂȚII

Se vor furniza date cu privire la:

1. Descrierea activității curente

1.1 Scurt istoric al entității

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



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

1.2 Scurt istoric al societății de administrare (dacă este cazul)

1.3 Experiența anterioară în gestionarea de proiecte cu finanțare publică

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

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

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

1.5 Descrierea activității/rolului în cadrul clusterului de inovare/parcului științific/parcului tehnologic/zona tehnologică etc din care aceasta face parte.

Această secțiune este aplicabilă pentru proiectele ce presupun crearea de incubatoare sau acceleratoare de afaceri (dacă este aplicabil)

1.6 Descrierea spațiilor de desfășurare a activității/producției/prestării de servicii disponibile, inclusiv detalii despre utilitățile și facilitățile aferente

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

1.7 Strategia entității privind managementul serviciilor oferite

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.*

1.8 Resursele umane implicate în activitatea de administrare a activității/afacerii/incubatorului de afaceri

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



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

1.9 Resursele umane implicate în activitatea entității

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

Secțiunea III. SECȚIUNEA B: DESCRIEREA PROIECTULUI DE INVESTIȚIE PROPUȘ

1. Prezentarea proiectului

Se va descrie:

1.1 Descrierea activității propuse prin proiect.

Se va descrie succint activitatea propusă a fi realizată prin proiect, în cazul în care aceasta nu corespunde cu activitatea desfășurată de către entitate până la momentul depunerii cererii de finanțare.

1.2 Justificarea necesității proiectului

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

1.3 Impactul, în special cel economic

Se vor evidenția beneficiile directe și indirecte.

1.4 Justificarea necesității finanțării publice a proiectului.

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					



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

Promovare					
Amplasare					
Servicii post-vânzare					
Distribuție					
Tehnologie					
Total					

Unde:

Scala

1	2	3	4	5
nesatisfăcător	satisfăcător	bun	foarte bun	excelent

1.7 Strategii de monitorizare (dacă este cazul)

Se vor identifica strategii de monitorizare a firmelor ce au fost incubate pe o perioadă formată din 3 ani ciclul de incubare și 2 ani pentru monitorizare

2. Descrierea produsului/serviciului

Descrieți și explicați, în detaliu, produsul/serviciul ce face obiectul investiției propuse în proiect.

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/mentinerea/dezvoltarea produsului/serviciului.

2.2 Amplasarea investiției (dacă este cazul)

Se vor prezenta informații/date 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;



Model D- PLAN DE AFACERI (model orientativ)

- 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 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;
- 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.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

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

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

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.)

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 Concentrarea strategică

Se va descrie dacă investiția propusă prin proiect face parte dintr-o strategie urbană integrată/locală pe axa de finanțare pe care se aplică.

2.8 Graficul estimat al activităților proiectului (Gantt).

2.9 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 /neeligibile (dacă este cazul):

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(3x4)	6	7



**Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)**

Echipamente și dotări (se va prelua denumirea liniei bugetare corespunzatoare)							
TOTAL							
Mobilier							
TOTAL							
Denumire lucrări							
TOTAL							
Denumire servicii							
TOTAL							

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



Model D- PLAN DE AFACERI (model orientativ)

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 necesităților potențiali întreprinzători care intenționează să înființeze o întreprindere în conformitate cu legislația națională (IMM-uri nou-înființate) sau întreprinderi deja existente (IMM-uri cu istoric de funcționare de până la 2 ani), care se încadrează în categoria IMM-urilor, stabilite de Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare și care doresc să facă parte dintr-un Incubator de Afaceri – dacă este cazul.
- 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 /proces/servicii ce vor rezulta în urma implementării proiectului pentru care se solicită finanțare, față de cel al competitorilor).

3.

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.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

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).
- 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);

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

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

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



Model D- PLAN DE AFACERI (model orientativ)

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.

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.

⁴ Acțiunile completate sunt cu titlu de exemplu.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

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

Secțiunea IV. SECȚIUNEA C: PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

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

Se va realiza:

⁵ În cazul promovării on-line.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

- 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 sociala	an
TIP BUGET		TIP COTIZARE		VALOARE PROCENT	SUMA
BAS		Contribuții asigurări sociale C.A.S			
		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.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

Secțiunea V. 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



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

Secțiunea VI. SECȚIUNEA E: ANALIZA FINANCIARĂ

Analiza financiară cuprinde următoarele seturi de date și analize:

- A. Bugetul proiectului și planul de finanțare*
- B. Analiza întreprinderii solicitante – situația curentă*
- C. Analiza financiară a investiției*
- D. Analiza întreprinderii solicitante – proiecții financiare*

Cele mai multe dintre datele solicitate mai jos vor fi introduse în macheta în format .xls (Excel) atașată la modelul planului de afaceri.

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

A. BUGETUL PROIECTULUI ȘI PLANUL DE FINANȚARE

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

Bugetul proiectului trebuie fundamentat, spre exemplu prin ofertă de preț/ catalog/ website, trimitere la o analiză, la un studiu de piață, orice document anexat care poate să susțină prețul inclus în buget. Costurile sunt realiste (corect estimate) și necesare pentru implementarea proiectului.

În funcție de structura de finanțare, se va explica modul de acoperire a costurilor investiționale totale, completând Foaia de lucru Investiție.

În cazul finanțării parțiale prin împrumut bancar, se va completa graficul de rambursare al acestuia, folosind informațiile obținute de la banca finanțatoare.

B. 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 vor analiza și interpreta indicatorii: de echilibru financiar, a solduri intermediare de gestiune, a ratelor de rentabilitate și de gestiune, a ratelor de lichiditate, solvabilitate, îndatorare. De asemenea, se va analiza dacă societatea comercială este în dificultate în conformitate cu Liniile directe privind ajutorul de stat pentru salvarea și restructurarea întreprinderilor în dificultate (JO C 242/01.10.2004). Astfel, se vor completa Foile de lucru Bilanț contabil și Contul de Profit și Pierdere (Cont PP), Foile de lucru Analiza financiară indicatori și Risc Beneficiar fiind preluate automat.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

C. ANALIZA FINANCIARĂ A INVESTIȚIEI

Solicitantul va completa proiecțiile financiare ale veniturilor și cheltuielilor aferente operării investiției – foaia de lucru Proiecții financiare.

Scopul acestor proiecții este de a permite calcularea și analiza unor indicatori de performanță a investiției - rentabilitatea și sustenabilitatea acesteia

1. Proiecțiile financiare

- a. *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*
- b. *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*
- c. *Se va completa foia de lucru Proiecții financiare*
- d. *Această foaie de lucru se referă doar la activitatea care se va realiza prin proiect. În acest sens se va selecta codul CAEN domeniul de activitate (clasa CAEN) vizat de investiția propusă prin această cerere de finanțare. Clasa CAEN reprezintă codul format din 4 cifre, conform Ordinului Institutului Național de Statistică nr. 337/2007 privind actualizarea Clasificării activităților din economia națională-CAEN.*
- e. *În cazul în care societatea nu a desfășurat activitatea în domeniul de activitate (clasa CAEN) vizat de investiție, atunci Tabelul 1: PROIECTII FINANCIARE - FARA ADOPTAREA PROIECTULUI DE INVESTITIE nu se va completa.*
- f. *În coloana „Preimplementare - An 0” se vor completa cu valorile existente în ultimul exercițiu financiar încheiat de societate, anexat la cererea de finanțare.*
- g. *Veniturile și cheltuielile se vor proiecta anual.*
- h. *În cadrul acestei secțiuni, detaliați ipotezele care au stat la baza realizării previzionării. Pe baza ipotezelor formulate, se vor face proiecțiile financiare aferente a celor două situații – fără / cu implementarea proiectului de investiție – și se vor determina indicatorii marginali (incrementali / suplimentari) privind veniturile și cheltuielile din exploatare.*
- i. *Corelați informațiile din această proiecție financiară cu cele menționate în restul planului de afaceri.*

2. Ipoteze

- i. *Ipoteze privind evoluția entității pentru întreaga perioadă de previziune, dacă entitatea ar continua activitatea fără implementarea proiectului de investiție (ipoteze referitoare la veniturile și cheltuielile operaționale, în funcție de care se va determina fluxul de numerar al entității fără realizarea proiectului);*
- ii. *Ipoteze privind evoluția entității pentru întreaga perioadă de previziune, dacă entitatea ar implementa proiectul de investiție (ipoteze referitoare la*



Model D- PLAN DE AFACERI

(model orientativ)

veniturile și cheltuielile operaționale, în funcție de care se va determina fluxul de numerar al entității prin realizarea proiectului);

b. Valoarea totală a investiției include totalul costurilor eligibile și ne-eligibile;

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 Proiecții financiare. Acestea trebuie să fie corecte, realiste, justificate prin analiza pieței In ceea ce privește modalitatea stabilirii prețurilor sau tarifelor se vor face considerații asupra ipotezelor conform cărora prețurile/tarifelor folosite nu depășesc "capacitatea de plată" a utilizatorilor în condițiile locale concrete și a nivelurilor istorice de preț pe respectiva piață.

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

Costurile de operare se fundamentează pe elemente componente (costuri de personal, costuri de mentenanță/intreținere, 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 Proiecții Financiare. 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.

Fluxurile financiare de natura dobânzilor și rambursările de credite se exclud din fluxurile de numerar pentru calculul indicatorilor de performanță ai proiectului.

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.

Denumire cheltuială	Costuri	Valoare medie lunara	Valoare medie anuala	Valoare medie trimestriala
Cheltuieli cu materiile prime și cu materiale consumabile	Materii prime:			



**Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)**

	Materii consumabile			
subtotal				
Alte cheltuieli cu materiale (inclusiv cheltuieli cu prestații externe)	Energie electrica			
	gaz			
	apa			
			
subtotal				
Alte cheltuieli de exploatare	Telecomunicații			
	Servicii de protecta muncii			
	Servicii de medicina muncii			
	Servicii prestate de colaboratori			
	Servicii de salubritate			
	Servicii de paza și protectie			
	Chirie			
	Intretinere echipamente			
			
Total				



Model D- PLAN DE AFACERI (model orientativ)

3. Indicatorii de performanță

a. Evaluarea **profitabilității financiare a investiției și a capitalului propriu (Rentabilitatea investiției)**

- i. Analiza profitabilității este realizată pentru a se stabili dacă subvenția a fost determinată corespunzător și nu sunt transferate către beneficiarul proiectului fonduri nejustificate. Astfel, analiza va evalua, prin calcularea următorilor indicatori financiari, dacă se justifică cofinanțarea din fonduri nerambursabile: VNAF (valoarea netă actualizată financiară), RIRF (rata internă de rentabilitate financiară), IPF (indice de profitabilitate financiar)
- ii. Fluxurile de numerar vizează atât perioada investițională, cât și perioada de operare. În acest sens, costurile investiționale sunt considerate fluxuri de ieșire, iar la finalul perioadei de referință este luată în calcul și valoarea reziduală cu semnul „-”, fiind considerată element de intrare.
- iii. Fluxurile de numerar pentru determinarea indicatorilor de rentabilitate a investiției nu iau în considerare sursele de finanțare și în consecință nici fluxurile generate de eventuala rambursare a acestor surse, întrucât performanțele investiției se evaluează independent de modalitatea de finanțare pentru care se optează.
- iv. Rata de actualizare recomandată în cadrul analizei de rentabilitate a proiectului de investiție pentru actualizarea fluxurilor de numerar nete este de 4 % în termeni reali (analiza va fi realizată în preturi constante, fără a realiza ajustări în funcție de rata inflației)

Valoarea reziduală

În justificarea valorii reziduale se vor utiliza următoarele indicații:

Activele economice sunt definite ca acele mijloace de producție care îndeplinesc, cumulativ, două condiții:

(a) se află în proprietatea (sub controlul) celui care efectuează calculul economic și

(b) sunt susceptibile a produce fluxuri de numerar în viitor, prin utilizarea lor. Valoarea activelor economice este, conform teoriei financiare, valoarea actualizată a acestor fluxuri financiare viitoare. Valoarea reziduală a unui activ economic nu face excepție de la acest principiu de calcul.

Metoda de calcul a valorii reziduale nu este unică, deși trebuie să respecte principiul enunțat

Metodele de calcul care respectă principiul enunțat anterior sunt, în general, două:

(1) valoarea care presupune continuitatea operațiunilor agentului economic care achiziționează activul economic – cu sau fără o rată de creștere, caz în care se aplică metoda perpetuității. Metoda de calcul a formulei perpetuității, aplicată în cazurile în care se consideră mai



Model D- PLAN DE AFACERI (model orientativ)

potrivită decât formula calculului de lichidare (precum societatea comercială / un proiect în ansamblul sau), poate include preocupările legate de evoluția ulterioară a activelor economice.

Câteva precizări practice în acest sens:

- Formula generală este $VR = FNN/r$, unde VR = valoare reziduală, FNN = fluxul de numerar anual în primul an de perpetuitate, r = rata de actualizare

- În cazul în care, în mod realist, se presupune că FNN va avea o anumită rată de creștere anuală „ c ”, a cărei valoare va fi justificată, formula devine: $VR = FNN/(r-c)$

- Precizare importantă: rata de creștere „ c ” poate fi inclusiv: (a) mai mică decât rata de creștere de până la momentul calculului VR (variantă, de altfel, logică), (b) chiar negativă (în cazul în care se consideră că activul nu produce suficient numerar pentru a fi înlocuit în viitor).

(2) valoarea de lichidare a activului economic – suma care s-ar obține prin vânzarea, sub orice formă, a activului la sfârșitul perioadei de proiecție financiară. În mod rațional, un eventual cumparator al activului economic, în cazul metodei de lichidare, nu va accepta să plătească mai mult decât valoarea actualizată, la acel moment, a fluxurilor de numerar pe care activul încă le mai poate genera, precum nici vânzătorul activului nu ar accepta, în mod rațional, mai puțin decât această sumă.

Între cele două metode acceptabile prezentate nu există o contradicție metodologică sau de principiu. Ambele măsoară valoarea actualizată a fluxurilor financiare viitoare care se estimează a se produce de către activul economic vizat. Din această perspectivă, considerăm că ambele metode pot fi utilizate, la latitudinea solicitantului, cu respectarea specificităților activului economic evaluat.

b. Verificarea **sustenabilității financiare a investiției (foaia de lucru Sustenabilitate)**

- i. Pentru a fi considerat sustenabil din punct de vedere financiar, un proiect de investiție trebuie să genereze fluxuri de numerar nete (ținând cont de investiție, dar și de finanțare) cumulate pozitive pe durata întregii perioade de referință luate în considerare, demonstrând că proiectul nu întâmpină riscul unui deficit de numerar (lichidități) care să pună în pericol realizarea sau operarea investiției.
- ii. 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.
- iii. 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.



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

- iv. Intrările includ toate veniturile din valorificarea produselor/serviciilor precum și toate intrările de numerar datorate managementului resurselor financiare (fonduri nerambursabile, contribuție publică, capitaluri proprii, împrumuturi bancare).
- v. Valoarea reziduală nu se ia în considerare.
- vi. 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.

D. ANALIZA ÎNTREPRINDERII SOLICITANTE – PROIECȚII FINANCIARE

Beneficiarul va realiza proiecția trimestrială a veniturilor și cheltuielilor pentru perioada de implementare a investiției (pe numărul de ani pt care gândește proiectul), nu este obligatorie completarea pentru toți anii

Se va prezenta întreaga activitate a societății. Dacă societatea desfășoară activități în mai multe domenii economice (Coduri CAEN), se vor estima venituri și/sau cheltuieli și din alte activități decât cea care face obiectul proiectului, detaliați aceste venituri și cheltuieli.

Se vor elabora:

Proiecții ale veniturilor societății (întreaga activitate a societății).

De exemplu, se vor justifica pentru tipurile de produse și servicii oferite:

Denumire	Um	Pret unitar lei	Cantitate maxima/luna	Cantitate maxima/an	Valoare maxima	Valoare maxima	Valoare maxima	Valoare estimata de realizare a serviciilor	Estimata de realizare a serviciilor
					LUNARA	Trimestrial	ANUALA	AN 1	AN2
<i>Venituri din vanzari produse</i>									
<i>Venituri din prestari servicii</i>									
<i>Venituri din vanzari marfuri</i>									
<i>Venituri din inchiriere de spatii</i>									



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

<i>Venituri din alte activitati</i>									
<i>Alte venituri din exploatare</i>									

Proiecții ale cheltuielilor societății (întreaga activitate a societății).

De exemplu, se vor prezenta cheltuielile societății. Cheltuielile trebuie să fie realiste (corect estimate).

Denumire cheltuială	Costuri	Valoare medie lunara	Valoare medie trimestriala	Valoare medie anuala
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 protecta muncii			
	Servicii de medicina muncii			
	Servicii prestate de colaboratori			
	Servicii de salubritate			
	Servicii de paza și protectie			
	Chirie			
	Intretinere echipamente			
	...			
Total				

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



Model D- PLAN DE AFACERI
(model orientativ)

Amortizarea

GRUPA	DENUMIRE	VALOARE	PERIOADA DE AMORTIZARE-LUNI	VAL DE AMORTIZAT PE LUNA	VAL AMORTIZAT AN	DE PE

Se vor ataşa următoarele fişiere :

- Analiza financiară-indicatori
- Risc Beneficiar
- Investiţie
- Proiecţii financiare
- Sustenabilitate
- Rentabilitate investiţie
- Venituri şi cheltuieli (Proiecţia veniturilor şi cheltuielilor - total intreprindere)
- Cont PP previzionat (Proiecţia contului de profit şi pierdere - total intreprindere in perioada de implementare şi operare)
- Proiecţii financiare (Int) - Proiectia fluxului de numerar la nivel de firma cu ajutor nerambursabil (perioada de operare si intretinere a investitiei)

Secţiunea VII. Anexe şi alte documente

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

