



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

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

**Obiectiv specific 1.1:** Dezvoltarea și creșterea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate

**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/2023/112/1

## Anexa III.4

Versiunea 2 publicată la data de 31 august 2023

# PLAN DE AFACERI

[titlul proiectului]

**Data elaborării:**

**Data revizuirii:**

**Solicitant:** *[introduceți denumirea completă a Solicitantului]*

**Elaborator:** *[introduceți denumirea completă a Solicitantului și date de identificare, precum CIF, adresa sediului social]*

## CUPRINS

<b>1.</b>	<b>SOLICITANTUL.....</b>	<b>3</b>
1.1.	Informații de identificare .....	3
1.2.	Descrierea activității .....	3
1.3.	Caracterul inovativ al întreprinderii.....	3
<b>2.</b>	<b>INVESTIȚIA.....</b>	<b>5</b>
2.1.	Domeniul de activitate în care se realizează investiția .....	5
2.2.	Oportunitatea lansării pe piața a produsului/serviciului .....	5
2.3.	Rezultatul cercetării .....	5
2.4.	Locul de implementare .....	6
2.5.	Datele tehnice ale investiției.....	6
2.6.	Lista lucrărilor/ echipamentelor / serviciilor .....	8
2.7.	Caracterul inovativ al investiției.....	10
2.8.	Competitivitatea pe piață a întreprinderii .....	10
2.9.	Nivelul tehnologic al solicitantului.....	10
2.10.	Dezvoltarea aptitudinilor întreprinderii pentru a utiliza rezultate de CD și pentru a dezvolta activități de CDI .....	10
2.11.	Riscurile proiectului .....	11
<b>3.</b>	<b>PRODUSUL/SERVICIU/PROCESUL.....</b>	<b>12</b>
3.1	Fluxul de cercetare propus pentru obținerea produsului/serviciului/procesului .....	12
3.2	Caracteristicile produsului/serviciului/procesului și impactul acestuia .....	12
<b>4.</b>	<b>STRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>13</b>
4.1.	Analiza pieței țintă .....	13
4.2.	Descrierea obiectivelor generale de marketing.....	14
4.3.	Descrierea strategiei de marketing.....	14
4.4.	Descrierea planului de acțiune, inclusiv a bugetului aferent strategiei de marketing .....	14
<b>5.</b>	<b>ANALIZA FINANCIARĂ .....</b>	<b>15</b>
5.1.	Preambul.....	15
5.2.	Ipoteze de calcul .....	16
5.3.	Instrucțiuni de completare a machetei financiare.....	19
<b>6.</b>	<b>ANEXE .....</b>	<b>19</b>

Planul de afaceri trebuie să demonstreze că inițiatorii proiectului au o idee clară a ceea ce își propun să realizeze cu identificarea corectă a problemei/nevoii/oportunității.

## 1. SOLICITANTUL

### 1.1. Informații de identificare

Completați informațiile de identificare a societății:

- Denumirea societății;
- Forma de organizare;
- Cod de identificare fiscală;
- Număr de înmatriculare la Oficiul Registrului Comerțului;
- Adresa sediului social, puncte de lucru, sucursale, filiale (unde este cazul);
- 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").

### 1.2. Descrierea activității

Descrieți:

- Istoricul firmei - Descrieți succint dezvoltarea și evoluția activității/ produselor/ serviciilor, precum și evoluția principalilor indicatori de performanță ai întreprinderii începând cu anul înființării (maxim 3 ani înainte de depunerea cererii de finanțare): cifră de afaceri/total venituri, rezultat al exercițiului, capitalul propriu al acționarilor și numărul de angajați (personalul), indicatorii de solvabilitate și de profitabilitate;
- Activitatea curentă/activitățile curente, dotări actuale (active corporale și necorporale, spații de producție, prestare servicii);
- Modalitatea în care prezentul proiect se integrează în strategia de ansamblu a întreprinderii;
- Aspecte de unicatitate în abordarea întreprinderii dumneavoastră comparativ cea a altor firme.

### 1.3. Caracterul inovativ al întreprinderii

- Menționați dacă pentru demonstrarea caracterului inovativ al întreprinderii se anexează la planul de afaceri evaluarea unui expert extern (se va menționa numele expertului numărul studiului și principalele concluzii ale acestuia care trebuie să menționeze fie ca

întreprinderea va dezvolta produse, servicii sau procese care sunt noi sau îmbunătățite în mod substanțial în raport cu stadiul actual al tehnologiei din sectorul respectiv și care prezintă riscul unei disfuncționalități de natură tehnologică ori industrială).

În acest sens, evaluarea respectivă trebuie realizată de către raportul de evaluare realizat de către o entitate de inovare și transfer tehnologic definită și acreditată/autorizată provizoriu în conformitate cu prevederile legale în vigoare cu prevederile legale în vigoare la data recepției finale a raportului respectiv.

Entitățile de inovare și transfer tehnologic (ITT) sunt: centrele de transfer tehnologic-CTT, incubatoarele tehnologice și de afaceri-ITA, centrele de informare tehnologică-CIT, oficiile de legătură cu industria-OLI (OLI, asimilate ca și centre de competență, inclusiv hub-uri și centre regionale), parcurile științifice și tehnologice-PST, publice sau private. Entitățile de inovare și transfer tehnologic (ITT) sunt acreditate/autorizate provizoriu în conformitate cu OG 57/2002 și HG nr. 406/2003.

- În cazul în care nu se optează pentru demonstrarea caracterului inovativ al întreprinderii prin evaluarea unui expert extern solicitantul trebuie să demonstreze că costurile aferente activității de cercetare și dezvoltare reprezintă cel puțin 10% din costurile sale totale de funcționare înregistrate cel puțin în cursul unuia dintre ultimii trei ani anterior depunerii cererii de finanțare sau, în cazul unei întreprinderi nou-înființate fără niciun istoric financiar, în auditul perioadei fiscale în curs, astfel cum este certificat de un auditor extern.

În acest sens, completați următoarele informații:

**Date utilizate pentru a se stabili costurile aferente activității de cercetare și dezvoltare**

Ultimul exercițiu de referință <sup>1</sup>			
An de raportare (inclusiv situații financiare parțiale)	Costurile aferente activității de cercetare și dezvoltare	Costurile totale de funcționare	Procent

- Prezentați activitățile de inovare anterioare proiectului propus, realizate în cadrul altor proiecte cu caracter inovativ, dacă este cazul.
- Precizați dacă propunerea actuală de proiect continuă un proiect anterior, cu același obiectiv final și/sau dacă procesul de achiziție a fost demarat anterior înregistrării cererii de finanțare.

<sup>1</sup> Datele cu privire la cheltuielile de cercetare sunt cele realizate în ultimul exercițiu financiar raportate în situațiile financiare anuale aprobate de acționari sau asociați.

## 2. INVESTIȚIA

În cadrul prezentului apel de proiecte se acordă sprijin pentru investiții specifice realizării de investiții pentru valorificarea unor rezultate ale cercetării la nivelul întreprinderilor nou înființate inovatoare din Regiunea de Nord-Vest, având drept rezultat introducerea pe piață de noi produse (bunuri și servicii) sau de produse (bunuri și servicii) semnificativ îmbunătățite, procese de producție sau de furnizare de servicii, noi sau semnificativ îmbunătățite.

Demonstrați modalitatea în care acest obiectiv este atins prin activitățile proiectului, prin valorificarea rezultatelor cercetării la nivelul activității economice a întreprinderii.

În acest sens, prezentați/descrieți următoarele aspecte:

### 2.1. Domeniul de activitate în care se realizează investiția

Identificați și descrieți succint domeniul de activitate în care se realizează investiția propusă prin proiect.

Descrieți experiența firmei în acest domeniu până în prezent.

Realizați inclusiv corelarea cu domeniile de specializare inteligenta în conformitate cu prevederile ghidului solicitantului (Anexa 2).

### 2.2. Oportunitatea lansării pe piața a produsului/serviciului

Se va prezenta dacă contextul în care este propus proiectul este unul avantajos, respectiv oportun pentru această lansare. Se va justifica modul în care prin nevoia la care răspunde proiectul și prin impactul care se așteaptă există un context potrivit, care să asigure succesul și sustenabilitatea proiectului.

### 2.3. Rezultatul cercetării

Detaliați rezultatul cercetării valorificat inclusiv prin trimitere la documentele pentru care solicitantul deține un rezultat de cercetare, care să stea la baza activităților propuse prin proiect, conform prevederilor ghidului solicitantului (brevet/cerere de brevet/ teza de doctorat - a directorului de proiect, angajat al întreprinderii nou înființată aplicantă/ drept de utilizare a unui rezultat de cercetare obținut dintr-un contract de cercetare finanțat din surse publice sau private/ drept de proprietate intelectuală industrială certificată.

Se va prezenta activitatea cea mai recentă derulată în vederea maturizării rezultatului de proiect, și creșterea nivelului TRL.

Detaliați modul în care acest rezultat al cercetării este valorificat la nivelul activității economice a întreprinderii inovative.

*Este obligația solicitantului să demonstreze că produsul/serviciul/procesul este inovativ/semnificativ îmbunătățit și este rezultatul unei soluții inovative noi pe piața de profil/domeniul de producție respectiv.*

Demonstrați necesitatea activităților propuse spre finanțare pentru atingerea scopului proiectului (modalitatea prin care rezultatele cercetării sprijină introducerea pe piață de noi produse (bunuri și servicii) sau de produse (bunuri și servicii) semnificativ îmbunătățite, procese de producție sau de furnizare de servicii, noi sau semnificativ îmbunătățite.

## 2.4. Locul de implementare

Descrieți locul/locurile de implementare și exploatare a investiției cu detalierea activitatilor care se vor realiza la fiecare loc de implementare și respectiv cu trimitere la drepturile reale/de creanță pe care solicitantul le demonstrează în conformitate cu prevederile ghidului solicitantului, precum și cu CAEN-ul autorizat/care urmează a fi autorizat la locurile de implementare respective.

Astfel, detaliați inclusiv aspectele relevante ce țin de adecvarea imobilelor respective pentru realizarea activităților proiectului (echipamente, 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)

Nr. crt.	Locul de implementare (adresa si numar cadastral)	Dreptul real/de creanță demonstrat conform documentelor anexate la cererea de finanțare	Perioada până la care solicitantul demonstrează dreptul real/creanță respectiv (acolo unde este cazul)	Suprafața imobilului cu referire la teren și/sau clădire	Dotări existente
1					
2					

## 2.5. Datele tehnice ale investiției

Descrieți:

- soluția tehnică, cuprinzând descrierea, din punct de vedere tehnologic, constructiv, tehnic, funcțional-arhitectural, a principalelor lucrări pentru investiția de bază (în cazul în care se vor executa lucrări care necesită autorizare, respectiv este necesară obținerea unei autorizații de construire)
- rolul și funcțiunea fiecărui utilaj, echipament propus/ serviciu propus a fi achiziționat. Enumerați specificațiile tehnice, după caz.

Atenție! Achiziționarea de active necorporale și de utilaje, instalații și echipamente sunt strict necesare pentru introducerea rezultatelor cercetării în ciclul productiv, dimensionate la volumul real de producție/ sau a unor idei teoretice și practice din domeniile de specializare inteligentă identificate.

Se vor prezenta capacitățile tehnice de producție în corelare cu echipamentele/utilajele propuse. Se vor corela cu activitățile de cercetare/rezultatele estimate și „Resursele materiale implicate în realizarea proiectului” din formularul cererii de finanțare.

c) utilitățile existente și/sau necesare implementării proiectului

d) avizele și acordurile necesare pentru implementare

Includeți, după caz: 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 dimensiunilor de amplasare.

## 2.6. Lista lucrărilor/ echipamentelor / serviciilor

Lista lucrărilor/ echipamentelor / 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	UM	Cantitate	Prețul unitar (fără T.V.A)	Valoare totală (fără T.V.A)	Valoare eligibilă (fără T.V.A)	Valoare neeligibilă (fără T.V.A)	Categorie/ subcategorie bugetară	Linie deviz general
0	1	2	3	4	5=(3x4)	6	7	8	9
1.Echipamente și dotări (se va detalia fiecare echipament/dotare diferit/ă în parte)									
<b>TOTAL</b>									
2. Denumire lucrări (se va detalia fiecare tip de lucrare în parte)									
<b>TOTAL</b>									
3. Denumire servicii (se va detalia fiecare serviciu în parte)									



<b>TOTAL</b>								
<b>TOTAL GENERAL</b>								

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

(\*\*valoarea lucrărilor de construcții/intervenție se va estima pe baza Devizului General elaborat conform HG nr. 907/2016, elaborat de un proiectant și asumat de către Solicitant

## 2.7. Caracterul inovativ al investiției

Descrieți caracterul inovativ al investiției, concretizat prin inovarea de produs (bun sau serviciu) și/sau de proces.

Specificați gradul de noutate al produsului/serviciului în comparație cu produsele/serviciile existente pe piață la momentul propunerii și efectul stimulat asupra activităților de CDI din cadrul întreprinderii, ca urmare a finanțării proiectului.

Precizați dacă produsele/serviciile se adresează unui pilon/domeniu indicat prin Strategia de Specializare Inteligentă a regiunii de dezvoltare Nord-Vest 2021-2027.

## 2.8. Competitivitatea pe piață a întreprinderii

Prezentați modul de implementare a rezultatelor de cercetare-dezvoltare, cunoștințelor tehnice, brevetelor pentru obținerea de produse/tehnologii/servicii substanțial îmbunătățite sau noi în raport cu produsele/tehnologiile/serviciile existente în întreprindere înaintea implementării proiectului.

Nucleul echipei de producție / prestare a serviciilor / management a afacerii va fi prezentat, iar experiența se va justifica cum este corelată cu nevoia descrisă pentru implementarea proiectului.

Descrieți succint modalitatea prin care rezultatele preconizate a se obține prin implementarea proiectului vor avea piață de desfacere analizând beneficiile și avantajele acestora comparativ cu concurența. Mai multe informații vor fi furnizate la capitolul 4.

## 2.9. Nivelul tehnologic al solicitantului

Descrieți impactul proiectului asupra nivelului tehnologic al întreprinderii prin introducerea în producție a rezultatelor cercetării și achiziționarea de active corporale/necorporale care să sprijine procesul tehnologic comparativ cu activele existente înaintea demarării proiectului.

Detaliați avantajele și beneficiile produse în întreprindere prin schimbările care vor avea loc eventual, în fluxul tehnologic nou/inovativ, comparativ cu cel existent în întreprindere la momentul solicitării finanțării nerambursabile.

## 2.10. Dezvoltarea aptitudinilor întreprinderii pentru a utiliza rezultate de CD și pentru a dezvolta activități de CDI

Descrieți activitatea de dezvoltare experimentală (dacă are personal calificat) și/sau poate achiziționa servicii de acest tip, astfel se concretizează rezultate obținute din activități anterioare de cercetare, dezvoltare tehnică și validare tehnică sau din idei brevetate, în scopul obținerii unor produse noi sau semnificativ îmbunătățite, inclusiv pentru realizarea de noi procese (construirea și testarea

prototipurilor pentru produse/procese; realizarea și operarea planurilor pilot constând în: evaluarea ipotezelor, elaborarea de noi formule de producție, stabilirea de noi specificații de producție, proiectarea unor echipamente și structuri speciale cerute de noi procese, pregătirea instrucțiunilor de operare sau a manualelor pentru procese cu condiția ca acestea să nu fie utilizate în scop comercial; activitățile necesare producției experimentale și testării produselor și proceselor (din producția experimentală) în vederea producției pe scară largă, cu condiția ca aceste loturi să nu fie utilizate în scop comercial sau transformate spre a fi utilizate în aplicații industriale; achiziționarea de servicii de consultanță și servicii echivalente folosite exclusiv pentru activitățile de dezvoltare experimentală.)

Descrieți modalitatea de realizare a produsului (bun sau serviciu) sau a procesului: elaborarea documentației de introducere în fabricație/ de punere în funcțiune/ de operare/ de aplicare, etc; pregătirea de fabricație/ de punere în funcțiune/ de operare (experimentări, testări, încercări, analize etc); revizuirea documentației tehnice de introducere în fabricație/ punere în funcțiune/ operare/ aplicare, etc; punerea în fabricație/ funcțiune/ operare/ aplicare (executarea și/sau exploatarea seriei „zero” a produsului ori a instalației-pilot; exploatarea rezultatului cercetării /obiectului invenției prin realizarea lui pe scară largă; realizarea de servicii noi/ semnificativ îmbunătățite pentru clienți, ca urmare a aplicării modelului/ procedului/ procesului/ metodei inovative);

Prezentați echipa de cercetare și performanța acesteia în domeniul de specializare inteligentă la care se adresează activitățile de cercetare din proiect. Nucleul echipei nominal identificat va fi prezentat, iar experiența se va justifica cum este corelată cu nevoia descrisă pentru implementarea proiectului. Se va corela cu directorul de proiect nominalizat. Vor fi atașate CV-uri sau alte documente justificative care să valideze cerințele din ghidul solicitantului.

Vor fi atașate CV-uri sau alte documente justificative care să valideze cerințele din ghidul solicitantului.

Prezentați colectivul de cercetare al întreprinderii (buget, brevete, strategia de CDI, etc.), numărul de persoane noi angajate/menținute ca urmare a implementării proiectului.

Precizați dacă se achiziționează servicii de CDI sau se utilizează cercetători din cadrul unor instituții de cercetare.

Prezentați modul în care Solicitantul cooperează cu organizațiile de cercetare și alte întreprinderi din același sector sau sectoare auxiliare economice pentru rezolvarea unor probleme comune prin activități de CDI, dacă este cazul.

## **2.11. Riscurile proiectului**

Prezentați analiza riscurilor identificate în perioada de implementare și operare a proiectului și măsurile de prevenire și diminuare a impactului riscurilor identificate; riscurile trebuie să fie specifice proiectului și analiza acestora trebuie să includă prezentarea impactului și a responsabililor.

### 3. PRODUSUL/SERVICIU/PROCESUL

#### 3.1 Fluxul de cercetare propus pentru obținerea produsului/serviciului/procesului

Se va viza prezentarea cu claritate și bine justificată a fluxului de cercetare propus, în vederea obținerii produsului/prestarea serviciului. Se va argumenta din punct de vedere a echipei implicate, a timpului alocat, a echipamentelor utilizate, și a oricaror altor factori care trebuie să fie luați în considerare (inclusiv externi – exemplu acreditări necesare).

#### 3.2 Caracteristicile produsului/serviciului/procesului și impactul acestuia

Descrieți în detaliu **produsul/serviciul/procesul** ce va rezulta ca urmare a realizării investiției propuse în proiect:

- Descrieți produsul: caracteristici fizice (mărime, formă, culoare, design, capacități), tehnologia utilizată în producerea/ dezvoltarea lui (materii prime, echipamente, forța de muncă, patente etc).
- Descrieți serviciul: ce reprezintă, ce nevoi satisface, care sunt materialele și echipamentele necesare prestării serviciului, etape în procesul de prestare a serviciului, beneficii pentru clienți.
- Prezentați modalitatea concretă în care vor fi utilizate tehnologiile noi, moderne în producerea/menținerea/dezvoltarea produsului/serviciului.
- Descrieți cum funcționează/operează valorificarea rezultatelor cercetării în cadrul proiectului și explicați cum rezolvă problemele/provocările identificate, în corelare cu informațiile prezentate la capitolul 2.2 din Planul de afaceri.
- Identificați și cuantificați, în măsura în care este posibil, beneficiile pe care le aduce întreprinderii dvs comercializarea produsului/serviciului/procesului rezultat în urma implementării proiectului.

#### **Atenție!**

*Achiziționarea exclusivă de echipamente performante/de ultimă generație nu demonstrează valorificarea unui rezultat în domeniile de activitate ale întreprinderii cu referire la domeniile de specializare inteligentă regionale. Implementarea rezultatelor unor cercetări în produse/servicii/procese se realizează cu scopul de a crea noi produse/servicii/procese sau semnificativ îmbunătățite pe piața de profil nu are în vedere doar realizarea de analize privind nivelul de tehnologie existent în cadrul IMM/audit tehnologic/studii de piață, ci implică transpunerea și testarea unor idei dezvoltate în cadrul drepturilor de proprietate intelectuală menționate în cadrul ghidului solicitantului și integrarea acestora în activitatea economică a întreprinderii cu scopul de a crea prototipuri/modele fiabile de a fi incluse pe piață și comercializate.*

## 4. STRATEGIA DE MARKETING

### 4.1. Analiza pieței țintă

- Analizați stadiul actual al pieței – nevoi și probleme identificate. Specificați dimensiunea pieței țintă (mărimea pieței țintă și tendințele de evoluție pe orizontul de operare al obiectivului) și identificați aria geografică de acoperire a produsului/ serviciului. Precizați cota de piață deținută de Solicitant în prezent, în cazul în care activează la momentul depunerii cererii de finanțare pe piața țintă;
- Descrieți factorii economici, politici, legislativi, tehnologici, sociali care au o influență directă asupra dinamicii sectorului/ domeniului de activitate vizat;
- Identificați și descrieți grupul țintă (beneficiarii direcți și indirecti) expus la problema/nevoia care urmează a fi satisfăcută prin transferul tehnologic propus în cadrul proiectului. Segmentul respectiv reprezintă un nou tip de clienți sau sunt clienții deja existenți ai întreprinderii? Prezentați care este relația întreprinderii cu acest grup de clienți. Definiți nevoile grupului țintă soluționate de transferul propus și explicați modurile alternative pe care beneficiarii direcți și indirecti le au la dispoziție pentru soluționarea respectivei probleme în absența transferului tehnologic aferent prezentului proiect. În directă corelare cu nevoile identificate, identificați și descrieți impactul proiectului asupra grupului țintă (beneficiari direcți și indirecti). Estimați care este costul pe care potențialii clienți sunt dispuși să îl plătească pentru ca nevoia/problema lor să fie satisfăcută/rezolvată;
- Analizați potențialul de creștere a pieței și modalitatea în care proiectul produce impact asupra sectorului/domeniului în care va activa întreprinderea. Estimați dimensiunea pieței țintă în funcție de evoluția cererii preconizată și specificați cota de piață vizată de întreprindere, furnizând ipotezele sau argumentele avute în vedere la estimare;
- Analizați mediul concurențial în care va activa compania după implementarea proiectului. Informațiile prezentate vor face referire la: principalii concurenți, ponderea lor pe piață, competitorii indirecti, mărimea competitorilor, punctele tari și punctele slabe ale produsului/serviciului dvs. comparativ cu cel al competitorilor (direcți 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: surse statistice oficiale (cu indicarea concretă a sursei) și/sau colectarea informațiilor prin cercetare directă;
- Identificați și descrieți 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).

Explicați de ce un potențial client ar alege produsul/serviciul/procesul dvs rezultat în urma valorificării rezultatelor cercetării comparativ cu produsele concurente de pe piață;

- Identificați și detaliați etapele planificate pentru a comercializa cu succes rezultatul realizat în urma implementării proiectului pe piața urmărită.

#### 4.2. Descrierea obiectivelor 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.

#### 4.3. Descrierea strategiei de marketing

În cadrul planului de marketing identificați strategii de piață și strategii corespunzătoare fiecărui element al mix-ului de marketing (produs, preț, distribuție și promovare).

Descrieți strategiile de marketing pentru fiecare dintre elementele mix-ului de marketing:

- strategia de produs (se va descrie 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 stabilirea unei strategii de marketing se va evita folosirea unor noțiuni teoretice, generale și se va justifica alegerea unei strategii în funcție de poziția actuală pe piața țintă, obiectivele vizate și resursele deținute.

#### 4.4. Descrierea planului de acțiune, inclusiv a bugetului 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 responsabilii de realizarea fiecărei activități;
- Elaborați bugetul planului de acțiune (modelul recomandat în tabelul de mai jos include o serie de activități, cu titlu de exemplu);

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				
...					
<b>Total</b>					

## 5. ANALIZA FINANCIARĂ

### 5.1. Preambul

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

1. **Rentabilitatea financiară a investiției** care face obiectul proiectului depus pentru finanțare  
Rentabilitatea financiară a unei investiții este evaluată prin estimarea valorii actualizate nete financiare și a ratei de rentabilitate financiară a investiției [VANF/C și RRF/C]. Acești indicatori compară costurile de investiție cu veniturile nete și stabilesc în ce măsură veniturile nete ale proiectului sunt în măsură să ramburseze investiția, indiferent de sursele de finanțare. Dacă pentru o infrastructură publică acești indicatori trebuie să prezinte niveluri inferioare valorilor de benchmark, pentru a fi justificată finanțarea nerambursabilă, pentru proiectele care intră sub incidența ajutorului de stat, acest lucru nu mai este relevant. Astfel, pentru proiectele supuse ajutorului de stat, comparația se face raportat la rentabilitatea investițiilor în sectorul în care este implementat proiectul. O valoare a ratei de rentabilitate cu mult superioară valorii

comunicată/publicată pentru sectorul respectiv indică fie o supraestimare a veniturilor sau o subestimare a costurilor, fie faptul că proiectul nu demonstrează necesitatea unei finanțări nerambursabile fiind foarte profitabil.

**2. Sustenabilitatea financiară estimată a întreprinderii nou înființate inovatoare** ca urmare a implementării proiectului de investiție.

Sustenabilitatea financiară a întreprinderii nou înființate inovatoare este demonstrată prin fluxuri de numerar nete cumulate pozitive pe durata întregii perioade de referință luate în considerare, demonstrând că societatea nu întâmpină riscul unui deficit de numerar care să pună în pericol realizarea sau operarea investiției/ intrării în procedură de insolvență.

Analiza și previziunea financiară în accepțiunea Ghidului Solicitantului reprezintă:

- Capitolul 5 din Planul de afaceri care ar trebui să furnizeze informații clare, complete și fundamentate cu privire la ipotezele de calcul și proiecțiile financiare;
- Macheta financiară completată conform modelului prevăzut în fișierul Excel "Anexa 1.5.a\_Macheta financiara\_Ghid 112", anexat 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 financiara conduc la depunerea criteriului privind calitatea proiecțiilor financiare. De asemenea, în cazul identificării unor neconcordanțe între Planul de afaceri și Macheta financiara, la evaluarea proiectului, vor prevala valorile din Macheta financiară.

## 5.2. Ipoteze de calcul

### a) Orizontul de analiză

Pentru calculul rentabilității financiare a investiției și pentru analiza sustenabilității financiare a întreprinderii nou înființate, se vor avea în vedere recomandările pentru elaborarea analizei cost beneficiu, pentru perioada 2021-2027, care propun utilizarea ca perioadă de referință durata de viață economică a proiectului, care poate fi stabilită pe baza perioadei de amortizare a activelor pentru care se solicită finanțare. Prin urmare, în vederea calculării indicatorilor financiari ai investiției, se va utiliza o perioadă de referință egală cu durata medie de amortizare a activelor care fac obiectul proiectului de investiție.

### b) Valoarea reziduală

Având în vedere cerința de a utiliza un orizont de analiză egal cu durata medie de viață economică a activelor care fac obiectul proiectului de investiție, la calculul rentabilității financiare a investiției se va avea în vedere o valoare reziduală nulă.

### c) Rata de actualizare financiară



Recomandările pentru elaborarea analizei cost beneficiu, pentru perioada 2021-2027, precizează ca statele membre își pot calcula în mod individual o rată de actualizare financiară. În lipsa unei rate de actualizare financiară calculată la nivel național, se va utiliza o rată de actualizare financiară de 9,31%, aferenta ratei de baza calculată în luna publicării ghidului, în conformitate cu Comunicarea Comisiei privind revizuirea metodei de stabilire a ratelor de referință și de scont (2008/C 14/02), la care s-au adăugat 100 de puncte de baza (basis points).

#### **d) Prețuri**

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

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

- Pentru calculul rentabilității financiare a investiției vor fi luate în calcul doar veniturile operaționale cu caracter monetar (de exemplu, veniturile din subvenții pentru investiții nu vor fi incluse în această categorie) care sunt generate de implementarea investiției. Astfel, în cazul unei activități noi, vor fi avute în vedere doar veniturile generate de operarea acestei activități, în timp ce pentru investițiile realizate care au legătură cu activitatea desfășurată la data depunerii cererii de finanțare se va lua în calcul doar efectul incremental (surplusul) generat de implementarea proiectului;
- Veniturile se vor cuantifica pe baza cantităților de produse/servicii comercializate și a prețurilor unitare aferente, considerându-se încasarea integrală în decurs de 30 de zile de la înregistrarea lor, astfel că se poate asuma că veniturile sunt egale cu încasările;
- 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 oferite, prețurile unitare fundamentate pe baza strategiei de preț prezentată în capitolul "Strategia de marketing");
- Pentru calculul sustenabilității financiare a întreprinderii nou înființate inovatoare, se vor avea în vedere și veniturile operaționale înregistrate la momentul depunerii cererii de finanțare, dacă se estimează că aceste venituri vor fi obținute și după implementarea proiectului. În vederea simplificării și evitării riscului de denaturare a impactului proiectului asupra situației financiare a întreprinderii nou înființate, se recomandă ca proiecțiile privind veniturile înregistrate la data depunerii cererii de finanțare și asupra cărora proiectul nu produce niciun impact relevant, 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.

**f) Ipoteze privind evoluția costurilor operaționale**

- Pentru calculul rentabilității financiare a investiției vor fi luate în calcul doar costurile operaționale cu caracter monetar (de exemplu, cheltuieli cu amortizarea nu vor fi incluse în această categorie) care sunt generate de implementarea investiției. Astfel, în cazul unei activități noi, vor fi avute în vedere doar cheltuielile generate de operarea acestei activități, în timp ce pentru investițiile realizate în activitatea curentă se va lua în calcul doar efectul incremental (surplusul) generat de implementarea proiectului. De asemenea, în proiecțiile financiare avute în vedere la calculul indicatorilor de rentabilitate ai investiției nu se vor include cheltuielile financiare, asociate rambursării unor credite bancare sau cheltuielile cu impozite și taxe;
- 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;
- 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.

**g) Ipoteze privind evoluția costurilor cu înlocuirea activelor cu durată scurtă de viață**

- Costurile de înlocuire includ costurile cu înlocuirile de echipamente cu durată de utilizare mai mică decât orizontul de analiză avut în vedere la calculul rentabilității financiare a investiției;
- Frecvența de înlocuire a activelor cu durată scurtă de viață trebuie să fie corelată cu durata de utilizare prevăzută în Catalogul privind clasificarea și duratele normale de funcționare a mijloacelor fixe aprobat prin HG nr. 2139/2004.

**h) Ipoteze privind costurile de investiție**

- Pentru calculul rentabilității financiare a investiției, costurile de investiție vor fi defalcate pentru fiecare an de implementare a investiției și vor reprezenta cheltuielile totale, indiferent de natura eligibilă sau nu a cheltuielilor. TVA-ul aferent investiției va fi inclus în costurile de investiție doar dacă solicitantul nu este persoană impozabilă din punct de vedere al TVA;
- În proiecția cheltuielilor întreprinderii nou înființate inovatoare, cheltuielile cu serviciile din bugetul proiectului vor fi incluse în categoria "Cheltuielile cu serviciile prestate de terți generate de implementarea proiectului", în timp ce pentru investiția în activele corporale (inclusiv lucrările de construcție) și activele necorporale, vor fi prevăzute costuri cu amortizarea;
- Pentru calculul sustenabilității financiare a întreprinderii nou înființate inovatoare, se va avea în vedere includerea în categoria "Cheltuieli cu serviciile prestate de terți" din Fluxul de numerar operațional a cheltuielilor cu serviciile din bugetul proiectului, în timp ce plățile pentru investiția în activele corporale (inclusiv lucrările de construcție) și activele necorporale vor fi prevăzute distinct în Fluxul de numerar investițional.

### 5.3. 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 informații și valori cu privire la situația financiară la momentul depunerii cererii de finanțare, precum și proiecțiile financiare incrementale, generate de implementarea proiectului;
- Foaia de calcul "2-Buget cerere" în care Solicitantul va introduce informații cu privire la bugetul proiectului, planul de finanțare și sursele de finanțare;
- Foaia de calcul "3-Analiza financiară" care prevede proiecția profitului operațional, calculul rentabilității financiare a investiției și calculul sustenabilității financiare a întreprinderii nou înființate inovatoare;
- Foaia de calcul "4-Rezumat indicatori" care prezintă într-o manieră sintetică principalele rezultate financiare care fac obiectul punctării în grila de evaluare tehnico-financiară și care preia rezultatele din celelalte foi de calcul;
- Foaia de calcul "5-Întreprinderi în dificultate" care identifică pe baza datelor din anul de referință, introduse în foaia de calcul "1-Inputuri", dacă Solicitantul este întreprindere în dificultate.

Înscrierea și/sau modificarea valorilor în Macheta financiară se poate face 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:

- Proiecția costurilor cu înlocuirea activelor cu durată scurtă de viață pe orizontul de analiză din foaia de calcul "1-Inputuri";
- Calculul indicatorilor de rentabilitate a investiției din foaia de calcul "3-Analiza financiară";
- Fluxul de numerar operațional din cadrul tabelului de sustenabilitate financiară a întreprinderii nou înființate inovatoare din foaia de calcul "3-Analiza financiară";
- Indicatorii financiari din foaia de calcul "4-Rezumat indicatori";
- Verificarea încadrării întreprinderii nou înființate inovatoare în întreprindere în dificultate.

## 6. ANEXE

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