



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



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

**Obiectiv de politică 5: O Europă mai aproape de cetățeni, prin promovarea dezvoltării durabile și integrate a tuturor tipurilor de teritorii și de inițiative locale**

**Prioritatea 7: O regiune atractivă**

**Obiectiv specific 5.1: Promovarea dezvoltării integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului durabil și a securității în zonele urbane**

**APEL DE PROIECTE: PRNV/2024/712/1**

## **Anexa III.7**

### **PLANUL DE AFACERI**

**model minim obligatoriu**

#### **1. Introducere**

- Scurtă descriere a întreprinderii, viziune, misiune, obiective
- Scurtă descriere a serviciului turistic (serviciilor turistice)
- Scurtă descriere a echipei de coordonare, management, resurse umane implicate

#### **2. Descrierea solicitantului**

În acest capitol descrieți, în detaliu, întreprinderea care va opera/administra infrastructura creată/modernizată prin proiect, menționând următoarele aspecte:

- Denumire;
- Forma de organizare;
- Numele complete ale reprezentanților legali/administratorilor;
- Localizare, adresa sediului social principal, sucursale, filiale;
- Definirea activității curente a entității/entităților responsabile cu implementarea componentelor proiectului în cazul parteneriatelor. Descrieți, pe scurt, produsele și/sau serviciile oferite (acestea vor fi detaliate mai jos);

- Scurt istoric. Descrieți dezvoltarea și evoluția produselor/serviciilor precum și evoluția vânzărilor, profitului și a indicatorilor financiari pe ultimii 3 ani, etc. Descrieți poziția curentă, după caz, pe piața turistică locală, regională și națională;
- Planul de dezvoltare pentru următorii ani (până la 5 ani), evidențiind modul cum acesta se corelează cu investiția propusă prin proiect. Descrieți obiective realiste și credibile.

### 3. **Prezentarea produsului/serviciului**

În acest capitol, descrieți și explicați, în detaliu, serviciul ce face obiectul investiției.

La descrierea serviciului trebuie să luați în considerare faptul că produsul turistic cuprinde următoarele categorii de elemente eterogene:

- patrimoniul de resurse naturale, culturale, artistice, istorice și tehnologice care vor determina turistul să călătorească (ce reprezintă, ce nevoi satisface);
- echipamentele reprezentate prin baza tehnico-materială a cazării, a restaurării și a agrementului (echipamentele necesare prestării serviciului, etape în procesul de prestare a serviciului, beneficii pentru clienți);
- facilitățile de acces: infrastructura turistică, mijloacele de transport utilizate;
- facilități de tratament: baze de tratament, centre balneare, baze de kinetoterapie ca resorturi cu servicii integrate (servicii de tip sănătate și întreținere, balneo, activități de recreere, activități sportive).

Prezentați modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în crearea/menținerea/ dezvoltarea serviciului turistic. Se va justifica necesitatea și oportunitatea investiției.

Evidențiați calități/avantaje ale serviciului față de cel al competitorilor.

Enumerați/descrieți serviciile viitoare și planificarea dezvoltării acestora, evidențiind astfel, evoluția strategiei de dezvoltare a serviciului în funcție de evoluția pieței.

### 4. **Analiza pieței**

Descrieți piața pe care activați sau pe care intenționați să intrați:

- analiza stadiului actual al pieței turistice – nevoi și tendințe, dimensiunea pieței (numărul de vizitatori potențiali);
- categorii de turism practicate în zonă [forme de turism practicabile];
- infrastructura de cazare:
  - structuri de primire turistice existente, funcțiuni de cazare;
  - structuri de primire turistice cu funcțiuni de alimentație;
  - structuri de agrement și posibilități de petrecere a timpului liber;
  - structuri de primire turistice cu funcțiuni de tratament;
- alte facilități turistice oferite în zonă, evenimente culturale periodice etc.;
- date statistice cu privire la circulația turistică locală și regională;

- cota de piață deținută în prezent (dacă este cazul);
- descrierea infrastructurii existente de tratament;
- aria geografică de acoperire a serviciului;
- definirea potențialelor segmente ale pieței serviciului solicitantului;
- previzionarea creșterii pieței turistice (previziuni cu privire la evoluția indicatorilor care definesc circulația turistică);
- analiza principalilor participanți pe piața serviciului; punctele tari și punctele slabe ale competitorilor (directi și indirecti); elemente care influențează comportamentul cumpărătorilor.

**Nota 1:** Circulația turistică exprimă cererea reală sub diferite aspecte și trebuie analizată prin prisma a trei indicatori principali: *sosiri, înnoptări în structurile de cazare și durata medie a sejurului*.

Deoarece sezonabilitatea este o caracteristică de bază a activității turistice trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- concentrarea excesivă a cererii turistice într-o anumită perioadă *are/nu are* un impact negativ asupra mediului și asupra turiștilor;
- dacă existența unor fluxuri turistice reduse va conduce la un turism nedezvoltat și nerentabil ca activitate economică.

**Nota 2:** Se vor avea în vedere definițiile furnizate de INS:

- turist = vizitatorul care petrece cel puțin o noapte într-o structură de cazare turistică în locul vizitat;
- excursionist = vizitatorul care nu petrece nicio noapte într-o structură de cazare turistică în locul vizitat;
- total vizitatori = total sosiri = turiști + excursioniști.

## 5. Strategia de marketing

Stabilirea obiectivelor generale de marketing - obiectivele trebuie să fie corelate cu rezultatele analizei situației pieței, trebuie să fie fezabile și compatibile între ele.

Categorii de obiective:

- Obiective economice cum ar fi creșterea cifrei de afaceri, maximizarea profitului, creșterea cotei de piață, determinarea unor noi ținte pentru clientele;
- Obiective care se referă la îmbunătățirea imaginii firmei turistice, creșterea gradului de permanentizare a clientelei;
- Obiective sociale: dezvoltarea produselor turistice care se adresează populației cu venituri scăzute, comercializarea acelor produse care asigură protecția mediului înconjurător sau care stimulează dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii.

Descrieți strategia de abordare/introducere a serviciilor pe piață (sau de menținere/îmbunătățire a cotei de piață în cazul unor servicii existente). Tot aici se va evidenția strategia de marketing pentru promovarea serviciilor respective și modalitățile de punere în practică a acesteia, inclusiv:

- Analiza SWOT a solicitantului;
- Poziționarea pe piață a serviciului, caracteristici care îl diferențiază de competitori;
- Politica de preț, legătura dintre tarife, caracteristicile serviciului și tendințele pieței;
- Promovarea serviciului;
- Distribuția serviciului;
- Strategia de vânzări: descrieți modalitatea în care solicitantul va aborda clienții (e.g. modalități de comunicare);
- Previzionarea vânzărilor, în baza analizei pieței.

În acțiunile de creare de noi produse și cele care vizează dezvoltarea acestora trebuie să se țină cont de strategia de produs turistic aleasă, de politica de preț s.a.

## **6. I. Analiza multicriterială a ipotezelor soluției propuse și II. Analiza Cost Beneficiu**

**I. Analiza multicriterială va fi realizată din punct de vedere a celor trei criterii de mai jos, respectiv criteriul financiar, tehnic și comercial. Se va analiza pentru fiecare criteriu ipotezele care au stat la baza fundamentării alegerii propuse prin proiect. Scopul analizei este de a identifica și fundamenta detaliile proiectului care stau la baza analizei de sustenabilitate și viabilitate a soluției propuse ce reiese din Analiza Cost Beneficiu.**

**Analiza va urmări comparativ pentru proiectul propus, în ce mod, pe ce caracteristici și cu ce ponderi este diferențiat față de alte opțiuni luate în considerare de către solicitant.**

Prin analiza multicriterială se vor prezenta și analiza ipotezele luate în considerare, cel puțin din perspectiva celor trei criterii propuse: criteriul tehnic, financiar și comercial. Se recomandă, utilizând atât metoda descriptivă, cât și metoda punctajelor (conform recomandărilor din Anexa IX din Ghidul ACB 2014 ACB, la fel ca și în Capitolul 9 din The economic appraisal of investment projects at the EIB (EIB, 2013a)), ca analiza să prezinte justificarea soluției propuse, pe marginea criteriilor enumerate mai jos, și prezentarea ipotezelor care stau la baza Analizei ACB propuse prin Macheta financiară.

Astfel, pentru fiecare criteriu, se va prezenta comparativ care sunt datele în baza cărora s-a ales soluția propusă prin proiect, comparativ cu alte opțiuni. Se vor prezenta descriptiv argumentele avute în vedere și se va detalia și modalitatea de acordare a punctajelor în vederea fundamentării alegerii finale.

(Câteva exemple. Capacitatea infrastructurii propuse (din perspectiva potențialului regional, a costurilor de mentență, al numărului mediu anual de utilizatori etc.), complexitatea tehnică a infrastructurii propusă dpdv a costurilor de administrare, grupul țintă ales (tineret – soluții de divertisment prin tobogane vs. Persoanele în căutarea unor surse de tratament – soluții de tratament diversificate)

## **A1. CRITERIUL FINANCIAR**

### **Recomandări/Ipotezele de realizare a analizei financiare:**

Se vor prezenta scenariile / ipotezele care s-au luat în considerare înainte de realizarea analizei financiare. Se vor detalia ipotezele dpdv al analizei financiare pentru soluția propusă prin proiect. Se va argumenta comparativ cu alte scenarii, în ce mod soluția propusă prin proiect punctează din punct de vedere a criteriilor analizei multicriteriale.

## **A2. CRITERIUL TEHNIC**

Se vor prezenta scenariile / ipotezele care s-au luat în considerare înainte de realizarea analizei tehnice. Se vor detalia ipotezele dpdv al analizei tehnice pentru soluția propusă prin proiect. Se va argumenta, inclusiv comparativ cu alte scenarii, în ce mod soluția propusă prin proiect punctează din punct de vedere a criteriilor analizei multicriteriale. Se va avea în vedere cel puțin complexitatea tehnică, nivelul de inovație tehnologică, calitatea și fiabilitatea, întreținere și reparabilitate.

## **A3. CRITERIUL COMERCIAL**

Se vor prezenta scenariile / ipotezele care s-au luat în considerare înainte de realizarea analizei comerciale. Se vor detalia ipotezele dpdv al analizei comerciale pentru soluția propusă prin proiect. Se va argumenta, inclusiv comparativ cu alte scenarii, în ce mod soluția propusă prin proiect punctează din punct de vedere a criteriilor analizei multicriteriale. Investigația va analiza, cel puțin, dimensiunea și valoarea pieței, concurența, baza de clienți și potențialul său comercial și oportunitatea de dezvoltare, precum și sustenabilitatea financiară.

- Context macroeconomic;
- Piața specifică la nivel național;
- Mediul comercial intern, regional și european;
- Servicii comercializate și politica de serviciu;
- Clienții;
- Concurenții;
- Analiza activității și strategiei întreprinderii;
  - Politica de preț;
  - Politica de piață;
  - Politica de promovare.

## **II. Analiza Cost Beneficiu**

Analiza cost beneficiu va fi realizată în etapa a doua, după ce, în urma analizei multicriteriale este evidențiată soluția care punctează cel mai bine pe baza ipotezelor prezentate.

Analiza ACB, va lua în considerare datele furnizate prin completarea Anexei – Macheta financiară, și va fi complementată de descrierea ipotezelor care stau la baza valorilor previzionate introduse pentru costuri și venituri.

Proiectul se consideră a prezenta argumente pentru viabilitate economică dacă  $RIRE > 3\%$ . Scopul analizei economice este de a evalua contribuția proiectului la bunăstarea economică a societății. Această valoare trebuie susținută de ipoteze clare care să fie auditate și certificate prin raportul de audit.

Proiectul se consideră că necesită finanțare nerambursabilă dacă  $RIRF/C > 7,56\%$ . Scopul analizei financiare este de a demonstra că proiectul necesită finanțare nerambursabilă și că este sustenabil financiar.

Această valoare trebuie susținută de ipoteze clare care să fie auditate și certificate prin raportul de audit.

## **7.    Anexe și alte documente**

Includeți alte documente ce considerați a fi relevante, sau care susțin anumite puncte de vedere din planul de afaceri.

**Raportul privind examinarea informațiilor financiare prospective**, va conține cel puțin:

- O trimitere la ISAE sau la standardele sau practicile naționale relevante aplicabile examinării informațiilor financiare prospective;
- O declarație de asigurare din care să rezulte dacă ipotezele asigură sau nu o bază rezonabilă pentru informațiile financiare prognozate la nivelul Planului de afaceri și a Machetei financiare;
- O opinie de audit care să exprime dacă informațiile financiare prognozate sunt întocmite corect pe baza ipotezelor și sunt prezentate în conformitate sau nu cu cadrul relevant de raportare financiară;
- Avertismente adecvate privind posibilitatea de îndeplinire a rezultatelor indicate de informațiile financiare prognozate;

**La finalul analizei descrise la punctul 6, va trebui să reiasă clar și argumentat sintetic, pe fiecare dintre cele două etape I Analiza multicriterială și II Analiza ACB, concluzia privind sustenabilitatea și viabilitatea operațională și financiară a proiectului pe perioada de analiză de după finalizarea finanțării.**

# PLANUL DE MARKETING

model minim obligatoriu

## 1. Rezumat

- Se vor preciza principalele recomandări ale planului de marketing.
- Se va realiza o prezentare succintă a bugetului necesar implementării planului de marketing.
- Se va preciza, pe scurt, modalitatea de monitorizare a rezultatelor atinse prin implementarea acțiunilor planului de marketing.

## 2. Justificarea potențialului turistic al obiectivului turistic

- Unicitatea infrastructurii create/modernizate/reabilitate, piață concurențială în domeniul turistic în zona respectivă, gama serviciilor și produselor turistice oferite în zonă.

## 3. Analiza curentă a pieței

- categorii de turism practicate în zonă [forme de turism practicabile]
- infrastructura de cazare:
  - structuri de primire turistice existente, funcțiuni de cazare;
  - structuri de primire turistice cu funcțiuni de alimentație;
  - structuri de agrement și posibilități de petrecere a timpului liber;
  - structuri de primire turistice cu funcțiuni de tratament;
- alte facilități turistice oferite în zonă, evenimente culturale periodice, etc.
- circulația turistică exprimă cererea reală sub diferite aspecte și trebuie analizată prin prisma a trei indicatori principali: *sosiri* turiști, *înnoptări* în structurile de cazare și *durata medie a sejurului*.
- Deoarece sezonabilitatea este o caracteristică de bază a activității turistice trebuie avute în vedere următoarele aspecte:
  - concentrarea excesivă a cererii turistice într-o anumită perioadă *are/nu are* un impact negativ asupra mediului și asupra turiștilor;
  - dacă existența unor fluxuri turistice reduse va conduce la un turism nedezvoltat și nerentabil ca activitate economică.

## 4. Analiza SWOT a turismului în zonă (cu accent pe resurse turistice naturale și antropice, gradul de accesibilitate la obiectiv, facilități oferite în zonă, alte produse turistice oferite în zonă, existența centrelor de informare turistică în zonă, alte elemente relevante)

## **5. Stabilirea obiectivelor generale de marketing**

Obiectivele trebuie să fie corelate cu rezultatele analizei situației existente, trebuie să fie fezabile și compatibile între ele.

## **6. Strategii de marketing în vederea implementării obiectivelor planului de marketing**

- Viziunea de dezvoltare turistică;
- Obiective strategice
- 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 mixului de marketing (produs, preț, distribuție și promovare).

Strategiile de marketing sunt descrise pentru fiecare din elementele mixului de marketing, și anume:

- strategia de produs;
- strategia de preț;
- strategia de distribuție;
- strategia de promovare.

Se va prezenta politica de preț, legătura dintre tarife, caracteristicile serviciului și tendințele pieței.

În acțiunile de creare de noi produse și cele care vizează dezvoltarea acestora trebuie să se țină cont de strategia de produs turistic aleasă, de politica de preț s.a.

## **7. Plan de acțiune pentru implementarea strategiilor de marketing**

## **8. Bugetul planului (corelat cu activitățile din planul de acțiune)**

## **9. Rezultate preconizate**

Recomandăm de utilizat minim următoarele surse:

- Anuarul statistic al României;
- Breviare statistice;