



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Program: Programul Regional Nord-Vest 2021-2027

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

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

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

APEL DE PROIECTE: PRNV/2025/131.F/1

Anexa III.3

Versiunea 2 publicată la data de 13 august 2025

[titlul proiectului]

PLAN DE AFACERI

Data elaborării:

CUPRINS

1.	Solicitantul	2
2.	Investiția	2
3.	Produsul/serviciul	4
4.	Analiza pieței/ piețelor nou vizate și strategia de marketing pentru internaționalizare	5
5.	Analiza și previziunea financiară	6
6.	Anexe	8

1. Solicitantul

Informații de identificare:

- Denumirea întreprinderii;
- Forma de organizare juridică;
- Cod de identificare fiscală;
- Reprezentanți legali, asociați, cote de participare;
- Adresa sediului social, puncte de lucru;
- Număr de înregistrare ONRC (dacă este cazul);
- Domeniul de activitate (cu accent pe CAEN-ul vizat de internaționalizare), conform certificatului constatator ONRC sau conform Actului constitutiv/statutului în cazul ONG-urilor cu activitate economică.

Descrierea solicitantului:

- Istoric și evoluție (punctând dacă au existat inițiative anterioare de a accesa piețe externe);
- Activitatea curentă, inclusiv dotări relevante (cu accent pe activele necesare internaționalizării);
- Resurse umane implicate – expertiză în activitățile vizate de internaționalizare;
- Investiții realizate anterior, mai ales dacă au sprijinit extinderea;
- Viziunea privind extinderea pe piețe externe – misiune, obiective internaționale pe termen scurt/mediu/lung.

2. Investiția

Domeniul de activitate:

- Cod/uri CAEN vizat/e de procesul de internaționalizare;
- Identificați domeniul/ domeniile de activitate în care se realizează investiția propusă prin proiect și descrieți experiența solicitantului în acest domeniu. Se va menționa domeniul de activitate (clasa CAEN) în care se realizează investiția și codul CAEN aferent activității care face obiectul prezentului proiect;
- Justificarea alegerii acestuia/acestora și experiența în domeniu/ii.

Dotări existente:

- Active corporale/ dotări actuale care vor fi completate prin proiect.

Justificarea investiției:

- De ce este necesară investiția pentru internaționalizare;
- Ce piețe externe se vizează (orientativ), ce bariere se elimină;

- Ce îmbunătățire aduce investiția în servicii și echipamente?

Locul de implementare:

- Informații despre locația în care vor fi utilizate echipamentele/serviciile achiziționate;
- Stare juridică a spațiului, utilități, avize (dacă este cazul).

Lista investițiilor:

Tabelul standard cu dotări (echipamente mijloace fixe) – doar cele care susțin direct procesul de internaționalizare, cum ar fi:

- echipamente justificate pe fluxul de producție propus;
- Descrieți rolul și funcțiunea fiecărui echipament propus. Enumerați specificații tehnice minime, după caz.
- mobilier, standuri mobile, remorci, parte a unui ansamblu de promovare/prezentare a produselor sau serviciilor care vor fi internaționalizate, etc.

Servicii (activități specifice de internaționalizare) – se va include:

- servicii de analiză piețe externe și strategie de export;
- activități de inovare;
- branding/rebranding, design ambalaj și etichetare;
- promovare publicitară externă;
- obținerea certificărilor și standardelor de calitate;
- participări la târguri internaționale;
- misiuni economice, etc.

Se va explica/justifica necesitatea, relevanța și calitatea serviciile propuse a fi achiziționate.

→ Se vor preciza în detaliu:

- Livrabilele aferente fiecărei activități propuse;
- Specificații tehnice minime conform ghidului (ex. elemente obligatorii care se vor regăsi în studii/ rapoarte; număr, tip de campanii/ certificate/ indicatori cantitativi și calitativi etc.);
- Anexe: oferte de preț detaliate, comparabile, cu specificații clare.

Nr. crt.	Denumirea activelor/ serviciilor	UM	Cantitate	Preț unitar (fără TVA)	Valoare Totală (fără TVA)	Linie bugetară	Eligibil	Neeligibil
Echipamente/ Dotări (active corporale)								
TOTAL								

Servicii								
TOTAL								

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

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

Planificare resurse umane:

- Echipa de implementare (roluri, competențe relevante pentru internaționalizare);
- Echipa de operare a investiției (inclusiv personal nou necesar pentru export, marketing internațional etc.);
- Organigrama actualizată;
- Fișe de post, responsabilități.

Riscuri:

- Riscuri în implementare (ex. lipsă parteneri, lipsă certificări, neacceptarea pe piață);
- Riscuri în exploatare (ex. bariera lingvistică, culturală, logistică);
- Măsuri de diminuare și reducere a riscurilor.

Alte măsuri:

- Mediu: ambalaje eco, certificări sustenabile;
- Egalitate de șanse: recrutare diversificată, lipsă discriminare;
- Principii orizontale (digitalizare, sustenabilitate, incluziune).
- Prezența respectarea condițiilor cu privire la Principiile orizontale conform capitolului 3.16 din Ghidul Solicitantului

3. Produsul/serviciul

Descriere:

- Ce produs(e)/serviciu(ii) va/vor fi oferit/e pe piețele externe (vor fi internaționalizate ca urmare a implementării proiectului);
- Caracteristici;
- Nevoi identificate pe piețele externe pentru produs/ serviciu.

Elemente vizate:

- Adaptări pentru export (etichete în limbi străine, ambalaj special, branding);
- Tehnologii noi utilizate în contextul internaționalizării.

Impact:

- Specializare și/sau diversificare a activității solicitantului, pătrunderea pe noi piețe, ca

- urmare a implementării proiectului propus;
- Sinergii cu produse/servicii deja existente (dacă se propune diversificare).

4. Analiza pieței/ piețelor nou vizate și strategia de marketing pentru internaționalizare

Acest capitol include analiza pieței/piețelor vizate pentru internaționalizare, cuprinzând poziționarea actuală a solicitantului, justificarea alegerii piețelor țintă, evaluarea oportunităților și riscurilor, analiza concurenței, precum și strategia de marketing și obiectivele propuse pentru pătrunderea pe aceste piețe.

Analiza poziționării:

- Poziționarea actuală pe piața internă și oportunitățile externe;
- Justificarea internaționalizării: piețe țintă, tendințe, oportunități comerciale.

Analiza pieței vizate pentru internaționalizare:

- Analiză de piață temeinică, bazată pe surse relevante și date actuale, care demonstrează cererea pentru produsele/serviciile propuse;
- Analiză PESTEL și SWOT;
- Fundamentarea creșterii activității economice ca urmare a extinderii pe piețe externe;
- Identificarea segmentelor de piață țintă;
- Prezentarea potențialului de dezvoltare în context internațional;
- Identificarea și descrierea principalilor competitori, atât la nivel național, cât și internațional (pe piețele vizate);
- Analiză comparativă între produsele/serviciile proprii și cele ale concurenței, cu evidențierea avantajelor și dezavantajelor;
- Cote de piață, poziționare, diferențiatori competitivi și tendințe de consum relevante.

Strategia de marketing pentru piața/piețele nou vizate:

- Adaptarea strategiei la produsul/produsele care vor fi internaționalizate;
- Abordarea strategică pentru piața vizată;
- Mix de marketing: produs, preț, distribuție și promovare;
- Resurse financiare și umane alocate;
- Buget pentru activitățile de internaționalizare (cu oferte de preț documentate);
- Activitățile propuse prin proiect și livrabilele aferente.

Obiective:

- Obiective SMART privind pătrunderea pe piețele țintă (număr țări, volume vânzări, contacte comerciale);

- Strategii pentru produs, preț, distribuție și promovare – adaptate fiecărei piețe vizate;
- Promovare digitală și/sau offline, cu indicatori clari (reach, conversii etc.);
- Alte obiective relevante.

5. Analiza și previziunea financiară

PREAMBUL

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

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

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

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

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

Performanța financiară estimată a întreprinderii este măsurată prin:

- Creșterea veniturilor din activitatea de exploatare;
- Fluxul de numerar net pozitiv.

Analiza și previziunea financiară în accepțiunea Ghidului Solicitantului reprezintă:

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

IPOTEZE DE CALCUL

a) Prețuri

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

b) Ipoteze privind evoluția veniturilor operaționale

- În cadrul capitolului 5 din Planul de afaceri, veniturile operaționale se vor detalia pe baza cantităților de produse/servicii/mărfuri comercializate și a prețurilor unitare aferente, evidențiate distinct atât la momentul depunerii cererii de finanțare cât și după implementarea proiectului;
- Veniturile operaționale se vor fundamenta pe baza unor ipoteze detaliate, fundamentate pe bază de surse verificabile și/sau raționamente logice, prin corelare cu informațiile referitoare la aspectele tehnice ale investiției (de exemplu: capacitatea maximă a infrastructurii create prin proiect) și aspectele de cerere fundamentate în capitolul de analiză a pieței (de exemplu: evoluția gradului de utilizare a capacității maxime corelată cu evoluția cererii efective estimată pentru produsele/serviciile întreprinderii, prețurile unitare fundamentate pe baza strategiei de preț prezentată în capitolul "Strategia de marketing");
- În vederea simplificării și evitării riscului de denaturare a indicatorului de creștere a cifrei de afaceri, se recomandă ca proiecțiile privind veniturile înregistrate la data depunerii cererii de finanțare, care nu sunt influențate de implementarea proiectului, să fie estimate pe orizontul de analiză la valoarea înregistrată în anul de referință. Cu toate acestea, se pot accepta modificări în sensul creșterii/scăderii valorilor din contul de profit și pierdere din anul de referință, cu o justificare detaliată a aspectelor care conduc la modificarea semnificativă a activității curente.

c) Ipoteze privind evoluția costurilor operaționale

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

activitate desfășurat și va furniza informații detaliate și fundamentate cu privire la ipotezele de bază avute în vedere în dimensionarea lor cantitativă și prognoza pe întreaga perioadă de referință a proiectului.

d) Ipoteze privind costurile de investiție

- În proiecția contului de profit și pierdere a întreprinderii, cheltuielile cu serviciile din bugetul proiectului vor fi incluse în categoria "Alte cheltuieli din exploatare", în timp ce pentru investiția în activele corporale vor fi prevăzute costuri cu amortizarea;
- În proiecția fluxului de numerar a întreprinderii, plățile pentru investiția în activele corporale vor fi prevăzute distinct în Fluxul de numerar investițional, în timp ce plățile aferente serviciilor din bugetul proiectului vor fi incluse în valoarea EBITDA¹.

INSTRUCȚIUNI DE COMPLETARE A MACHETEI FINANCIARE

Macheta financiară include 7 foi de calcul, ce vor fi completate conform instrucțiunilor, și valorile prezentate în foile de calcul vor fi corelate cu informațiile descrise în acest capitol.

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

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

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

Cu titlu de exemplu, dacă este relevant:

- Oferte de preț (pentru toate serviciile propuse – detaliate, cu livrabile și specificații);
- CV-uri personal implementare/operațional;

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

- Organigrama întreprinderii;
- Schițe sau planuri de implementare;
- Dovezi privind eventuale parteneriate externe.