Programul Operaţional Regional 2014-2020

Axa prioritară 2 - Îmbunătăţirea competitivităţii întreprinderilor mici şi mijlocii

Prioritatea de investiții 2.1 – Promovarea spiritului antreprenorial, în special prin facilitarea exploatării economice a ideilor noi și prin încurajarea creării de noi întreprinderi, inclusiv prin incubatoare de afaceri

**[titlul proiectului]**

**PLAN DE AFACERI**

Cuprins

[1. Incubatorul 2](#_Toc465409625)

[2. Investiția 3](#_Toc465409626)

[3. Planul de dezvoltare a incubatorului de afaceri 5](#_Toc465409627)

[4. Analiza și previziunea financiară 8](#_Toc465409628)

[5. Anexe 12](#_Toc465409629)

# Solicitantul

Precizați următoarele informații de referitoare la solicitant/ parteneri, după caz:

* Denumirea
* Forma de organizare
* Cod de identificare fiscala/ Cod Unic de Inregistrare
* Adresa sediului social (principal și secundar), sucursale, filiale (unde este cazul);
* Reprezentanți legali, administratori, asociați
* Istoricul activităților prestate
* Experiența anterioară în derularea proiectelor cu finanțare publică
* Viziunea, misiunea, strategia și obiectivele pe termen scurt, mediu și lung

# Incubatorul de afaceri

Detaliați cel puțin următoarele aspecte:

* Denumire, localizare
* Necesitatea serviciilor de incubare în comparație cu alte tipuri de servicii de sprinire a afacerilor și a inițiativelor antreprenoriale.
* Sectorul economic în care se realizează investiția propusă prin proiect. Justificați decizia de creare a incubatorului, în sectorul economic propus. Situația actuală şi posibile direcţii pentru sectorului economic; existenţa anumitor trenduri în sectorului economic şi / sau a unor măsuri legislative care o impactează. Includeți referințe la sursele relevante care au stat la baza întocmirii analizei sectorului economic (rapoarte, baze de date, statistici etc)
* Prezentaţi analiza mediului de afaceri prin identificarea factorilor specifici mediului extern incubatorului de afaceri (şi relatia dintre ei) care ar putea avea un impact asupra activităţii acestuia. Întocmiți matricea TOWS: strategii SO, strategii WO, strategii ST şi respectiv strategii WT:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Puncte tari – S  Listarea punctelor interne tari   1. … | Slăbiciuni – W  Listarea punctelor intene slabe   1. … |
| Oportunităţi – O  Oportunităţi externe   1. … | Strategii SO  Acţiuni strategice care să ţină cont de oportunităţi şi puncte tari   1. … | Strategii WO  Acţiuni strategice care să ţină cont de oportunităţi şi să îmbunătăţească sau evite punctele interne slabe   1. … |
| Ameninţări – T  Ameninţări externe   1. … | Strategii ST  Acţiuni strategice care să ţină cont de punctele interne tari şi să evite ameninţările externe   1. … | Strategii WT  Acţiuni defensive strategice care să îmbunătăţească sau evite punctele interne slabe şi să evite ameninţările externe   1. … |

* Prezentaţi analiza cererii pentru serviciile incubatorului
* Modalitățile de cooperare cu actorii implicați în acțiuni de dezvoltare locală și regională (entități, structuri, instituții atât publice cât și private). Detaliaţi implicarea acestor actori în etapa de identificare a cererii de servicii de incubare. Prezentaţi dacă solicitantul a încheiat parteneriate, protocoale cu actori relevanți în acest sens.
* Identificarea mărimii potenţialei pieţe, caracteristicile şi nevoile existente şi viitoare.
* Demonstraţi că sectorul specific incubatorului este unul strategic la nivel regional, cu potențial inovativ, respectiv într-o zonă de avantaj competitiv.
* Administrarea incubatorului:
  + Identificarea administratorului, istoric activitate
  + Obligaţiile, drepturile şi competenţele administratorului
  + Atribuţiile administratorului incubatorului
  + Experiența în dezvoltarea și/sau gestionarea unui incubator de afaceri, experiența în mediul privat, în regiune, cunoașterea mediului antreprenorial;
* Detaliați planificarea resurselor umane implicate în operarea incubatorului:
  + identificați și justificați necesarul de personal pentru faza de operare a investiției.
  + responsabilitățile, compentențele și abilitățile necesare
  + detaliați modul în care se va realiza recrutarea, selecția și integrarea (pentru posturile nou create);
  + Detaliați criteriile de selecţie pentru serviciile externe necesare pentru funcţionarea incubatorului.
  + Descrieți modul de realizare a fiecărei activități, persoane responsabile, rezultate preconizate, durata de realizare a acestora
  + Detaliaţi experienţa personalului în sectorul economic specific incubatorului de afaceri.
* Detaliaţi serviciile oferite de incubatorul de afaceri, corelate cu nevoile identificate în mediul antreprenorial și sectorul economic specific incubatorului

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipuri de servicii oferite afacerilor** | **Furnizare Internă (%)** | **Responsabilul incubatorului\*** | **Furnizare Externă (%)** |
|  |  |  |  |
| **Servicii de pre-incubare** |  |  |  |
| Evaluarea potențialului ideii de afaceri, eventual potențialul inovativ |  |  |  |
| Instruire atât în aspecte generale (e.g. management, cât și mai specifice (e.g. proprietate intelectuală) |  |  |  |
| Stabilirea modelului de business și elaborarea planului de afaceri, inclusiv a proiecțiilor financiare ale afacerii |  |  |  |
| ... |  |  |  |
| **Servicii de incubare** |  |  |  |
| Servicii administrative (recepție, secretariat, securitate, comunicare, curățenie, bufet, etc...) |  |  |  |
| Servicii profesionale de contabilitate |  |  |  |
| Servicii profesionale juridice, legale |  |  |  |
| Servicii de marketing și mentorat |  |  |  |
| Consilierea managerială și cooperarea constantă a companiilor rezidente |  |  |  |
| Planificarea afacerii şi formarea unei companii |  |  |  |
| Training pentru dezvoltarea competenţelor în afaceri |  |  |  |
| Studiu de piaţă, vânzări şi marketing |  |  |  |
| Consultanţă export: pieţe şi căutare de parteneri |  |  |  |
| Asistenţă IT şi e-business |  |  |  |
| Consultanţă dezvoltare de noi produse şi servicii |  |  |  |
| Consultanţă obţinere de finanţare, granturi si capital |  |  |  |
| Fonduri Venture şi reţele de business angels |  |  |  |
| Consultanţă recrutare de personal |  |  |  |
| Networking (de ex: cu alţi antreprenori şi clienţi) |  |  |  |
| Mentori, alţi consultanţi |  |  |  |
| ... |  |  |  |
| **Servicii de post-incubare** |  |  |  |
| Sprijin pentru creșterea vâzărilor |  |  |  |
| Sprijin pentru îmbunătățirea proceselor de producție |  |  |  |
| Servicii de internaționalizare sau introducere a inovațiilor |  |  |  |
| .... |  |  |  |

* Strategia de promovare si de creștere a vizibilității incubatorului. Detaliaţi strategia de atragere a potențialilor antreprenori
* Criteriile de selectare a antreprenorilor/ firmelor/ ideilor de afaceri cu potențial de dezvoltare şi creștere
* Indicatorii de performanţă care determină atât monitorizarea pe parcursul diverselor stadii de incubare, cât şi evaluarea incubatorului
* Strategia de monitorizare in toate etapele incubării (modalitatea de colectare a datelor, indicatorii cheie de performanţă analizaţi, etc), precum şi de evaluare a indicatorilor de performanţă
* Strategia de ieşire din incubatorul de afaceri, detaliaţi criteriile de exit după perioada de incubare, sau chiar în timpul incubării.
* Identificați riscurile ce pot apărea în atingerea obiectivelor. Apreciați impactul pe care fiecare risc identificat îl poate avea asupra realizării planului (e.g. imposibilitatea realizării unei anumite activități, depășirea bugetului alocat unei anumite activități, imposibilitatea atingerii unui anumit obiectiv); Identificați măsuri de eliminare a riscurilor ori de atenuare a impactului pe care îl poate avea fiecare risc.

# Investiția

Descrieți locul de implementare și exploatare a investiției. Aspecte relevante în acest sens:

* Prezentaţi suprafața de teren, clădirea, vecinătăţile şi aria de intervenţie (ex: echivalentul unui plan urbanistic);
* Detaliaţi adecvarea amplasamentului și clădirii la scopul principal si obiectivele programul de incubare a afacerilor, modul în care amplasarea locului de implementare susţine activitatea incubatorului. Amplasamentul, structura si dimensiunile incubatorului trebuie să reflecte scopul pentru care a fost creat, tipul şi numărul de firme cărora li se adresează.
* Detaliaţi modul în care se realizează accesul la imobilul ce face obiectul investiției.
* Detaliaţi spaţiul de desfăşurarea a activităţii de incubare (spre ex. parcare, zona de birouri, zona de lucru, depozitare, săli de conferință/întâlniri/instruiri, spaţiul de amenajare a echipamentelor în corelare cu tipul firmelor incubate; laborator / prototipuri / testare a echipamentelor etc);
* Detaliaţi configuraţia interioară a clădirii pentru a demonstra dacă aceasta permite desfăşurarea în condiţii optime a activităţilor programului de incubare (număr de etaje, uşurinţa circulaţiei, împărţirea clădirii, lungimea şi înălţimea ca niveluri, spaţii optim de utilizat etc.). Menţionaţi dacă pereţii interiori de compartimentare permit flexibilitatea funcţionala a activităţilor programului de incubare al afacerilor.
* Prezentaţi autorizații, avize și acorduri obținute/necesare pentru implementarea și exploatarea investiției
* Descrieţi facilităţile existente (birouri, echipamente de birou, telecomunicaţii, laborator / prototipuri / testare a echipamentelor, săli de şedinţe etc)
* Detaliaţi dacă investiția include măsuri de îmbunătățire a calității mediului înconjurător și de creștere a eficienței energetice
* Detaliaţi dacă investiția măsuri de asigurare a egalității de șanse și tratament
* Detaliați planificarea resurselor umane implicate în realizarea investiției (implementarea proiectului), descrieți echipa care gestionează proiectul: structura, rolurile, funcțiile, responsabilitățile, relațiile funcționale între membrii echipei de proiect, expertiza

Completați lista lucrărilor/ bunurilor/ serviciilor ce fac obiectul investiției propuse în cererea de finanțare, cu încadrarea acestora pe liniile bugetare aferente și în categoria de cheltuieli eligibile, respectiv neeligibile:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. crt. | Denumirea lucrărilor / bunurilor/ serviciilor | UM | Cantitate | Preţ unitar (fără TVA) | Valoare  Totală (fără TVA) | Linie bugetară | Eligibil/ neeligibil\* |
| Lucrări de construcții | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL | | | |  |  |  |  |
| Dotări (active corporale) | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL | | | |  |  |  |  |
| Active necorporale | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL | | | |  |  |  |  |
| Servicii | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL | | | |  |  |  |  |

(\*se va menţiona suma inclusă pe eligibil şi suma inclusă pe neeligibil)

# Analiza și previziunea financiară

# **Bugetul proiectului și planul investițional**

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

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

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

* Fundamentați bugetul proiectului, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, trimitere la o analiza, la un studiu de piață, orice document anexat care poate să susțină prețul inclus în buget. Anexați orice documente justificative care sunt de natură să fundamenteze bugetul proiectului și costurile de investiție
* Justificați valorile estimate ale costurilor de investiție și necesitatea acestora în contextul investiției.
* Furnizați detalii în legătură cu planul de finanțare a investiției, respectiv sursele de finanțare a costurilor investiționale.

# **Analiza financiară a incubatorului**

Foaia de lucru **3-Proiectii\_fin\_investitie** din macheta standard în format .xls face obiectul analizei financiare a investiției. Completați cu proiecțiile de venituri și cheltuieli aferente activității ce face obiectul proiectului de investiții.

Pe lângă completarea foii de lucru, **este necesară detalierea următoarelor aspecte** în această secțiune a planului de afaceri:

* Detaliaţi ipotezele care au stat la baza realizării previzionării. Pe baza ipotezelor formulate, se vor face proiecțiile financiare. Corelaţi informaţiile din această proiecţie financiară cu cele menţionate în restul planului de afaceri.
* Prezentaţi sursele de finanţare (activitatea de finanţare) atrase pentru perioada de implementare şi operare, astfel încât să se demonstreze independenţa financiară a incubatorului faţă de bugetul de stat şi/fondurile europene.
* Prezentați gradul de ocupare a incubatorului de afaceri pe fiecare an în parte
* Detaliați **veniturile din exploatare**:
  + In proiecția veniturilor din exploatare se vor avea in vedere veniturile asupra cărora implementarea investiției produce efecte, respectiv rezultatele concrete din operarea infrastructurii sunt acele venituri legate nemijlocit de activitatea entităţii conform obiectului sau de activitate, rezultatul din exploatare reflectand rentabilitatea activitatii de si indirect, eficienta deciziilor manageriale luate.
  + Completați tabelul de mai jos (model orientativ) în scopul justificării proiecțiilor veniturilor din exploatare. 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 preturile/tarifele folosite nu depășesc “capacitatea de plată” a utilizatorilor în condițiile locale concrete și a nivelurilor istorice de preț pe respectiva piață.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Denumire serviciu | **AN 1** | | | | | **AN 2** | | | | |
| UM | Preț unitar (lei) | Cantitate estimată, lunar | Cantitate estimată, AN 1 (lei) | Valoare estimată, AN 1 (lei) | UM | Preț unitar (lei) | Cantitate estimată, lunar | Cantitate estimată, AN 2 (lei) | Valoare estimată, AN 2 (lei) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Denumire serviciu | **AN 3** | | | | | **… AN n** | | | | |
| UM | Preț unitar (lei) | Cantitate estimată, lunar | Cantitate estimată, AN 1 (lei) | Valoare estimată, AN 1 (lei) | UM | Preț unitar (lei) | Cantitate estimată, lunar | Cantitate estimată, AN n (lei) | Valoare estimată, AN n (lei) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* + Prezentați modul în care a fost realizată tarifarea pentru serviciile prestate de incubator clienţilor (locatari sau externi). În cazul veniturilor aferente taxei de incubare, se vor detalia serviciile care au fost incluse în taxa de incubare. În cazul veniturilor aferente serviciilor de consultanţă specializată, contra cost, la cererea clienţilor (locatari sau externi), se vor detalia serviciile şi valoarea estimată, în conformitate cu tabelul anterior.
  + Veniturile din alte activități şi alte venituri din exploatare vor fi detaliate, se va prezenta valoarea estimată, în conformitate cu tabelul anterior.
* Detaliați **Costurile de exploatare (operare)** pe elemente componente (costuri de personal, costuri de mentenanța/întreținere, costuri materiale, costuri administrative, etc), asociate veniturilor din exploatare.
  + Datele si calculele din tabelul de mai jos vor justifica proiecțiile cheltuielilor. Acestea trebuie să fie realiste (corect estimate) şi necesare investiției.
  + 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.
  + Nu se iau în considerare impozitele, taxele și alte ieșiri de numerar care nu sunt legate de costurile de operare. Aferent activităţii de exploatare trebuie determinat impozitul pe profit (în funcţie de veniturile de exploatare impozabile şi cheltuielile de exploatare deductibile) sau, după caz, impozitul pe cifra de afaceri (în funcţie 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 | | UM/  Consum/  Cantitate | Pret unitar  lei | Valoare medie lunara | Valoare medie anuala |
| Cheltuieli cu materiile prime si cu materiale consumabile | Materii prime:  ....  ..... |  |  |  |  |
| Materiale consumabile  ….  …. |  |  |  |  |
| **Subtotal** | |  |  |  |  |
| Alte cheltuieli externe | Energie electrică |  |  |  |  |
| Gaz |  |  |  |  |
| Apă |  |  |  |  |
| Servicii de salubritate |  |  |  |  |
| ……. |  |  |  |  |
| **Subtotal** | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Cheltuieli de întreţinere şi reparaţii capitale |  |  |  |  |  |
| Alte cheltuieli administrative |  |  |  |  |  |
| **Subtotal** | | | | | |
| Alte cheltuieli de exploatare | Intretinere echipamente |  |  |  |  |
|  | Servicii de protectia muncii |  |  |  |  |
|  | Servicii de medicina muncii |  |  |  |  |
|  | Servicii prestate de colaboratori |  |  |  |  |
|  | Servicii de paza și protectie |  |  |  |  |
|  | Chirie |  |  |  |  |
|  | ……. |  |  |  |  |
| **Subtotal** | | | | | |
| Servicii de consultanţă externă (altele decât cele oferite de administrator şi/sau servicii suport pentru rezidenții incubatorului de afaceri) | ……  ……  …… |  |  |  |  |
| Servicii de consultanţă specializată exernalizată | ……  ……  …… |  |  |  |  |
| Servicii specalizate prestate de administrator | ……  ……  …… |  |  |  |  |
| **Subtotal** | | | | | |
| **Total** | |  |  |  |  |

* + Detaliați costurile aferente administratorului societăţii în conformitate cu contractul semnat între solicitant şi administrator. Se va prezenta modul în care a fost realizată tarifarea pentru serviciile prestate de acesta, serviciile incluse.
  + Prezentați costurile salariale pentru cei implicați în activitatea de implementare/ operare a rezultatelor proiectului folosind următorul tabel

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Personal angajat (poziție, coform fișei postului)** | **Nr.** | **Salariu net lunar** | **Salariu brut lunar** | **Cheltuielile cu asigurările si protecția sociala** | **An** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tip buget** | **Tip cotizare** | **Procent aplicabil** | **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 | | |  |

* Verificarea sustenabilității financiare a societății
  + Sustenabilitatea financiară a societății 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 (lichidități) care să pună în pericol realizarea sau operarea investiției/ intrării în procedură de insolvență.
  + La determinarea fluxului de numerar net, se vor lua in considerare toate costurile (eligibile si ne-eligibile) și toate sursele de finanțare (atât pentru investiție cat si pentru operare si funcționare), inclusiv veniturile generate de proiect.
  + 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.
  + 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). Proiecțiile veniturilor de operare trebuie să fie detaliate, suficient justificate, realiste, fundamentate pe date corecte, surse verificabile.
  + Ieșirile reprezintă costurile investiționale, costurile de operare, rambursările de credite, plăti dobânzi și alte cheltuieli ocazionate de obținerea creditării, taxele și impozitele, alte plăti generate de aranjamentele financiare încheiate pentru asigurarea surselor de finanțare a investiției . Costurile investiției sunt fundamentate, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, orice alte surse verificabile. Proiecțiile cheltuielilor de operare trebuie să fie detaliate, suficient justificate, realiste, fundamentate pe date corecte, surse verificabile.
  + Se va prezenta modelul financiar care să permită independenţa financiară (atragerea şi utilizarea, in condiţiile legii, de resurse financiare suplimentare sub formă de subvenţii, subscripţii, donaţii, contribuţii, cotizaţii, sponsorizări, contravaloarea unor prestări de servicii şi altele asemenea.)
* Proiecțiile financiare sunt aferente investiției (proiectului). În cazul unui acord de parteneriat, planul de afaceri și macheta standard în format .xls vor fi corelate cu acordul de parteneriat. Astfel, se vor stabili drepturile şi obligaţiile părţilor, contribuţia financiară proprie a fiecărei părţi la bugetul proiectului (contribuţia proprie la valoarea eligibilă a proiectului, finanţarea cheltuielilor neeligibile ale proiectului, resursele financiare necesare implementării optime a proiectului în condiţiile rambursării ulterioare a cheltuielilor eligibile din instrumente structurale), contribuţia financiară proprie a fiecărei părţi la cheltuielile operaționale, precum şi responsabilităţile ce le revin în implementarea activităţilor aferente proiectului. Se va detalia mecanismul de finanțare și decontare .

# Anexe

Anexați orice alte documente relevante, care susțin anumite aspecte din planul de afaceri.