



Nr. 213/POCU/23.07.2020

Versiunea 1

Metodologia de selecție a planurilor de afaceri

”Înființarea de întreprinderi sociale în regiunea sud-vest Oltenia”

POCU/449/4/16/128463



1) CONTEXT

Metodologia de evaluare și selecție a planurilor de afaceri este întocmită în cadrul Activității 4 – Selecția planurilor de afaceri și semnarea contractelor de acordare a subvenției / subactivitatea A4.1 – Pregătirea etapei de evaluare a planurilor de afaceri, a proiectului ”Înființarea de întreprinderi sociale în Regiunea Sud – Vest Oltenia” (POCU/449/4/16/128463), derulat de către Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud – Vest Oltenia (ADR SV Oltenia), în parteneriat cu Centrul de Resurse pentru Organizațiile Non-profit din Oltenia (C.R.O.N.O.)

Proiectul este cofinanțat de Uniunea Europeană, prin Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman, Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei, Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare Prioritatea de investiții 9v: Promovarea antreprenoriatului social și a integrării vocaționale în întreprinderile sociale și economia socială și solidară pentru a facilita accesul la ocuparea forței de muncă, Obiectiv Specific (O.S.) 4.16: Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă.

Activitățile prevăzute în cadrul proiectului sunt:

- ✓ **A1 - Organizarea și managementul proiectului:** vizează pregătirea cadrului de implementare al proiectului, managementul achizițiilor publice, monitorizare și raportare, precum și încheierea proiectului;
- ✓ **A2 - Informare și promovare:** are în vedere organizarea conferințelor de lansare și încheiere a proiectului, campanii de informare, dezvoltarea și actualizarea portalului web al proiectului;
- ✓ **A3 - Selecția GT și derularea de programe de formare profesională pentru minim 120 de persoane:** urmărește identificarea și selectarea grupului țintă, derularea programului de formare profesională și evaluarea cursanților;



- ✓ **A4 - Selectia planurilor de afaceri si semnarea contractelor de acordare a subventiei:** vizeaza pregatirea etapei de evaluare a planului de afaceri, evaluarea si selectarea planurilor de afaceri, pregatirea si semnarea contractelor de acordare a subventiei;
- ✓ **A5 - Infiintarea si functionarea celor minim 21 de intreprinderi sociale:** are in vedere furnizarea serviciilor de consiliere in antreprenoriat social, infiintarea si operationalizarea intreprinderilor sociale;
- ✓ **A6 - Infiintarea si operationalizarea retelei de intreprinderi sociale:** vizeaza infiintarea retelei de intreprinderi sociale, organizarea de vizite de studiu pentru transferul de know-how cu alte comunitati din state membre ale UE si elaborarea unui catalog de diseminare bune practici.

Obiectivul general al proiectului il reprezinta dezvoltarea competentelor antreprenoriale din domeniul economiei sociale prin informare, formare, consiliere si sustinerea ocuparii pe cont propriu in randul persoanelor ce intentioneaza sa infiinteze o intreprindere sociala in zona urbana si/sau rurala din regiunea Sud-Vest Oltenia.

Prin obiectivul general al proiectului se urmareste sustinerea initiativei antreprenoriale prin campanii de informare si constientizare a antreprenoriatului social si formarea in domeniul antreprenoriatului social a minim 120 de persoane care doresc sa demareze o activitate independenta. Cele mai bune minim 21 idei de afaceri vor fi selectate printr-un proces deschis si transparent, raportat la strategiile regionale, si în acord cu sectoarele identificate ca fiind competitive si vor primi subventii care, cumulat, nu vor depasi valoarea maxima de 392560 lei pentru un plan de afaceri.

Obiectivele specifice ale proiectului vizeaza:

1. Dezvoltarea competentelor antreprenoriale din domeniul economiei sociale prin informarea, formarea, consilierea si certificarea (certificate de absolvire pentru



cursul de antreprenor în economia socială, recunoscut ANC) a minim 120 persoane în vederea elaborării unui plan de afaceri pentru crearea unei întreprinderi sociale;

2. Stimularea și creșterea ocupării pe cont propriu prin organizarea unui concurs de idei de afaceri în vederea subvenționării

start-up-ului, dezvoltarea a minim 21 de întreprinderi sociale noi din zona urbană/rurală aferente regiunii Sud-Vest Oltenia și crearea a cel puțin 84 de noi locuri de muncă;

3. Promovarea culturii antreprenoriatului social ca oportunitate de ocupare pe cont propriu prin organizarea și desfășurarea a 5 campanii de promovare și constientizare a economiei sociale în fiecare județ din regiunea Sud-Vest Oltenia, realizarea unei rețele între întreprinderi sociale, schimb de experiență, know-how și crearea unui catalog de bune practici.

Solicitantul și partenerul acestuia și-au propus să contribuie la dezvoltarea economiei sociale la nivel local și regional prin dezvoltarea economiei sociale și culturii antreprenoriale în domeniul social, stimularea gradului de ocupare pe cont propriu și facilitarea creării de noi locuri de muncă.

2) DEFINITII

În sensul prezentei metodologii, următorii termeni se definesc astfel:

(1) **proiect** – dosarul ce include Planul de afaceri și anexele obligatorii;

(2) **administrator al schemei de ajutor de minimis** - Beneficiarul finanțării nerambursabile, selectat în condițiile stabilite conform Ghidului solicitantului Condiții specifice pentru cererile de propuneri de proiecte „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”;

(3) **furnizor de ajutor de minimis** - Ministerul Fondurilor Europene, prin Autoritatea de Management pentru POCU (AM POCU) / Organismele Intermediare Regionale pentru POCU (OIR POCU);



(4) **întreprinderea** reprezintă orice entitate implicată într-o activitate economică (furnizare de bunuri și servicii pe o piață concurențială), indiferent de statutul juridic, constituită și atestată ca întreprindere socială, conform Legii nr. 219/2015 privind economia socială, și anume:

- a) societate cooperativă de gradul I, care funcționează în baza Legii nr. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperatiei, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- b) cooperativă de credit, care funcționează în baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 227/2007, cu modificările și completările ulterioare;
- c) asociație sau fundație, care funcționează în baza Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin legea nr. 246/2005, cu modificările și completările ulterioare;
- d) casă de ajutor reciproc al salariaților, care funcționează în baza Legii nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, republicată;
- e) casă de ajutor reciproc al pensionarilor, înființată și care funcționează în baza Legii nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările și completările ulterioare;
- f) federațiile și uniunile persoanelor juridice de la lit a)-e);
- g) orice alte categorii de persoane juridice.

(5) **întreprinderea unică** - include toate întreprinderile între care există cel puțin una dintre relațiile următoare:

- a. o întreprindere deține majoritatea drepturilor de vot ale acționarilor sau ale asociațiilor unei alte întreprinderi;
- b. o întreprindere are dreptul de a numi sau revoca majoritatea membrilor organelor de administrare, de conducere sau de supraveghere ale unei alte întreprinderi;



- c. o întreprindere are dreptul de a exercita o influență dominantă asupra altei întreprinderi în temeiul unui contract încheiat cu întreprinderea în cauză sau în temeiul unei prevederi din contractul de societate sau din statutul acesteia;
- d. o întreprindere care este acționar sau asociat al unei alte întreprinderi și care controlează singură, în baza unui acord cu alți acționari sau asociați ai acelei întreprinderi, majoritatea drepturilor de vot ale acționarilor sau ale asociaților întreprinderii respective.

(6) **rata de actualizare** - rata de referință stabilită de Comisia Europeană pentru România pe baza unor criterii obiective și publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și pe Internet;

(7) **produse agricole** - înseamnă produsele enumerate în Anexa I la Tratat, cu excepția produselor obținute din pescuit și acvacultură prevăzute în Regulamentul (CE) nr. 1379/2013;

(8) **prelucrarea produselor agricole** - înseamnă orice operațiune efectuată asupra unui produs agricol care are drept rezultat un produs care este tot un produs agricol, cu excepția activităților desfășurate în exploatațiile agricole, necesare în vederea pregătirii unui produs de origine animală sau vegetală pentru prima vânzare;

(9) **comercializarea produselor agricole** - înseamnă deținerea sau expunerea unui produs agricol în vederea vânzării, a punerii în vânzare, a livrării sau a oricărei alte forme de introducere pe piață, cu excepția primei vânzări de către un producător primar către revânzători sau prelucrători și a oricărei alte activități de pregătire a produsului pentru această primă vânzare; o vânzare efectuată de către un producător primar către consumatori finali este considerată comercializare în cazul în care se desfășoară în localuri distincte, rezervate acestei activități;

(10) **beneficiar de ajutor de minimis** – întreprinderi sociale create de persoane care doresc să inițieze o activitate independentă în sfera economiei sociale, pe baza unui plan de afaceri selectat în condițiile stabilite de beneficiarul finanțării nerambursabile, selectat în condițiile stabilite conform Ghidului solicitantului Condiții specifice pentru cererea de propuneri de proiecte „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”;



(11) **administrator al schemei pentru entitati ale economiei sociale** – persoanele juridice care implementeaza, singure sau in parteneriat, proiecte cofinantate prin Programul Operational Capital Uman, Axa prioritara 4 "Incluziunea sociala si combaterea saraciei", Obiectivul specific 4.16. "Consolidarea capacitatii intreprinderilor de economie sociala de a functiona intr-o maniera auto-sustenabila", proiecte in cadrul carora se atribuie ajutoarele de minimis pentru infiintarea de intreprinderi sociale;

(12) **intreprindere sociala** – orice persoana juridica de drept privat care desfasoara activitati in domeniul economiei sociale, care detine un atestat de intreprindere sociala si respecta principiile prevazute la art. 4 din Legea nr. 219/2015 privind economia sociala;

(13) **contractul de subventie** – actul juridic semnat intre administratorul schemei de ajutor de minimis si beneficiarul ajutorului de minimis, prin care se stabilesc drepturile si obligatiile corelative ale partilor in vederea implementarii masurilor finantate prin prezenta schema de ajutor de minimis.

3) SCOPUL PREZENTEI METODOLOGII

Stabilirea de reguli clare privind organizarea si derularea concursului de planuri de afaceri in cadrul proiectului „Înființarea de întreprinderi sociale în regiunea Sud-Vest Oltenia”, în conformitate cu Contractul de finanțare, ghidul solicitantului – condiții generale și condiții specifice, manualul beneficiarului POCU 2014-2020, instrucțiunile AM POCU, precum și cu regulamentele aplicabile Fondului Social European și/sau Fondurilor Structurale și de Investiții.



4) DOMENIU DE APLICARE

Procedura se aplică de către echipa de implementare, din partea Beneficiarului, în cadrul proiectului „Înființarea de întreprinderi sociale în regiunea sud-vest Oltenia”, POCU/449/4/16/128463.

5) DOCUMENTE DE REFERINTA

- Contractul de finanțare și anexele aferente;
- Recomandările și instrucțiunile AM / OIR POCU;
- Ghidul solicitantului – condiții generale și condiții specifice;
- Legea nr. 219/2015 privind economia socială;
- Hotărârea nr. 585/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015;
- Regulamentul 679 / 27.04.2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date;
- Directiva 2002/58/CE privind prelucrarea datelor personale și protejarea confidențialității în sectorul comunicațiilor publice;
- Legea nr. 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul (UE) nr. 1407/2013 din 18 decembrie 2013 pentru aplicarea art. 107 și 108 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene ajutoarelor de minimis;
- Ordinul MFE nr. 772/03.08.2018 privind aprobarea schemei de ajutor de minimis *Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale*, aferenta Programului Operational Capital Uman 2014-2020, Axa Prioritara 4 *Incluziunea sociala si*



combaterea saraciei, Obiectivul Specific 4.16 Consolidarea capacitatii intreprinderilor de economie sociala de a functiona intr-o maniera auto-sustenabila;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 77/2014 privind procedurile nationale in domeniul ajutorului de stat, precum si pentru modificarea si completarea Legii concurentei nr. 21/1996, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 20/2015, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 66/2011 privind prevenirea, constatarea si sanctionarea neregulilor aparute in obtinerea si utilizarea fondurilor europene si/sau a fondurilor publice nationale aferente acestora, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 142/2012, cu modificarile si completarile ulterioare.

6) BUGETUL ALOCAT ACESTUI APEL

Valoarea totala a ajutorului de minimis care va fi acordat in cadrul prezentei scheme este de **8.243.760 lei si vor fi finantate minim 21 intreprinderi sociale.**

Fiecare plan de afaceri selectat va fi finanțat prin **acordarea unei subvenții în cuantum de maxim 392.560 lei**, subvenție care va face obiectul schemei de ajutor de minimis. Cursul de referinta luat in calcul este cursul Inforeuro din luna intrarii in vigoare a schemei de ajutor de minimis, respectiv luna august 2018: **1 euro = 4,6238 lei.**

Plafoanele maxime de acordare a subventiei, in functie de numarul de locuri de munca create, sunt prezentate in cele ce urmeaza:



În cadrul prezentei scheme, plafoanele maxime ale ajutorului de minimis solicitat - în lei, corelate cu numărul de locuri de muncă create se prezintă astfel :

Plafon maxim solicitat, lei	Numar locuri de munca create
mai mic de 254.309 lei	2 locuri de munca
cuprins între 254.309 – 324.666 lei	3 locuri de munca
cuprins între 324.666 lei - 392.560 lei	4 locuri de munca

NOTA : Locurile de muncă create pot fi atât cu norma întreaga – full time sau norma parțială – part time. Este obligatoriu ca Norma de muncă să fie respectată și menținută atât pe perioada de implementare a proiectului (18 luni), cât și pe parcursul celor 6 luni de sustenabilitate. Este permis ca rata orară să crească, dar nu este posibil ca aceasta să scadă.

Acordarea acestei finanțări se va realiza în baza unui contract de subvenție, conform schemei de minimis "Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale".

Ajutorul de minimis se va acorda în trei tranșe, luând în considerare și prevederile planurilor de afaceri depuse de către persoanele din grupul țintă, după cum urmează :

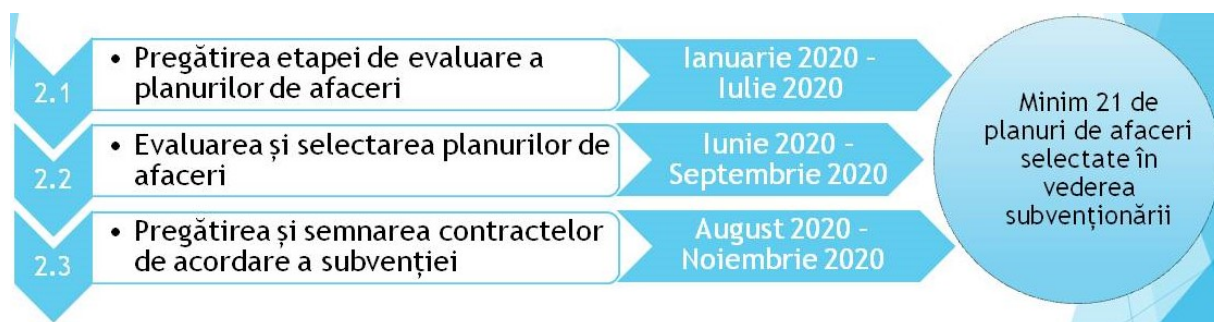
- **Prima tranșă** va reprezenta **maximum 50%** din valoarea totală a finanțării nerambursabile solicitate de către întreprinderea socială. Prima tranșă se va



acorda cu titlu de avans, la solicitarea beneficiarului, la maxim 2 luni de la semnarea contractului de subvenție.

- **Transa a doua**, în procent de **maximum 35%** din valoarea totală a finanțării nerambursabile solicitate, va fi solicitată și acordată la maxim 8 luni de la semnarea contractelor de acordare a subvenției, cu respectarea următoarelor condiții :
 - ✓ crearea tuturor locurilor de muncă asumate prin planul de afaceri
 - ✓ obținerea atestatului de întreprindere socială
 - ✓ depunerea documentelor justificative privind cheltuirea integrală a primei tranșe
- **Transa nr. 3**, constând în diferența dintre valoarea totală a finanțării solicitate și suma celor 2 tranșe acordate anterior, va fi condiționată de volumul vânzărilor rezultate din activitatea curentă pentru care a fost solicitată finanțarea. Astfel, **volumul vânzărilor trebuie să reprezinte un procent de minim 15% din prima tranșă acordată.**

7) CALENDARUL DESFĂȘURĂRII ACTIVITĂȚII DE SELECTIE A PLANURILOR DE AFACERI





8) CONDITII DE ELIGIBILITATE PRIVIND DEPUNEREA PLANULUI DE AFACERI

Prezenta schemă de minimis se aplică întreprinderilor sociale sprijinite în cadrul obiectivului specific 4.16 "Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră autosustenabilă.", apelul "Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale".

Prezenta schemă de minimis nu se aplică:

- a) ajutoarelor acordate întreprinderilor care își desfășoară activitatea în sectoarele pescuitului și acvaculturii, reglementate de Regulamentul (CE) nr. 1.379/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013 privind organizarea comună a piețelor în sectorul produselor pescărești și de acvacultură, de modificare a Regulamentelor (CE) nr. 1.184/2006 și (CE) nr. 1.224/2009 ale Consiliului și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 104/2000 al Consiliului;
- b) ajutoarelor acordate întreprinderilor care își desfășoară activitatea în domeniul producției primare de produse agricole, astfel cum sunt enumerate în anexa nr. 1 a Tratatului CE;
- c) ajutoarelor acordate întreprinderilor care își desfășoară activitatea în sectorul transformării și comercializării produselor agricole, prevăzute în anexa nr. 1 la Tratatul CE, în următoarele cazuri:
 - (i) atunci când valoarea ajutorului este stabilită pe baza prețului sau a cantității produselor în cauză achiziționate de la producătorii primari sau introduse pe piață de întreprinderile în cauză;
 - (ii) atunci când ajutorul este condiționat de transferarea lui parțială sau integrală către producători primari;
- d) ajutoarelor acordate destinate activităților legate de export către țări terțe sau către state membre, respectiv ajutoarele legate direct de cantitățile exportate, ajutoarele destinate înființării și funcționării unei rețele de distribuție sau destinate altor cheltuieli curente legate de activitatea de export;



- e) ajutoarelor acordate condiționate de utilizarea preferențială a produselor naționale față de cele importate;
- f) ajutoarelor acordate pentru achiziția de vehicule de transport rutier de mărfuri.

Pot beneficia de facilitatile prevazute in prezenta schema **intreprinderile sociale constituite conform Legii nr. 219/2015 privind economia sociala**, cu luarea in considerare a art. 3, aln (3) din schema de minimis "Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale, care indeplinesc urmatoarele conditii:

- (1) sunt legal constituite în România și își desfoară activitatea în România;
- (2) reprezentantul legal al întreprinderii nu a fost supus unei condamnări de tip res judicata în ultimii 3 ani, de către nicio instanță de judecată, din motive profesionale sau etic-profesionale;
- (3) reprezentantul legal al întreprinderii nu a fost condamnat de tip res judicata pentru fraudă, corupție, implicare în organizații criminale sau în alte activități ilegale, în detrimentul intereselor financiare ale Comunității Europene;
- (4) este direct responsabil de pregătirea și implementarea proiectului și nu acționează ca intermediar pentru proiectul propus a fi finanțat.

Sunt eligibile pentru a participa la concursul de planuri de afaceri organizat in cadrul proiectului *Infiintarea de intreprinderi sociale in regiunea sud-vest Oltenia*, **persoanele din grupul tinta al proiectului care doresc sa infiinteze intreprinderi sociale si care au absolvit cursul de specializare in ocupatia de Antreprenor in economie sociala – cod COR 112032**, conform activitatii A3, subactivitatea A3.2.

Conform prevederilor Ghidului Solicitantului – Conditii specifice "Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale", in cadrul procesului de selecție a planurilor de afaceri pot participa și persoane care nu au participat la cursurile de formare antreprenorială organizate de beneficiarul contractului de finanțare în cadrul proiectului, dar care se încadrează în categoriile de grup țintă eligibile și care dețin un certificat de absolvire a



unui program de formare antreprenorială specifică în conformitate cu standardele existente pentru ocupațiile specifice sectorului economiei sociale, așa cum s-a precizat mai sus (Antreprenor în economia socială Cod COR 112032 sau Manager de întreprindere socială cod COR 112036).

ATENȚIE! Selecția planurilor de afaceri depuse de persoane care nu au participat la cursurile de formare antreprenorială organizate de beneficiarul contractului de finanțare în cadrul proiectului se va realiza în limita de 10% dintre toate planurile de afaceri selectate pentru finanțare.

NU poate face parte din grupul țintă al proiectului următoarele categorii:

- tinerii NEETs (tinerii cu vârsta între 16 – 29 ani care nu urmează o formă de învățământ, nu sunt angajați și nu sunt cuprinși într-un program de formare profesională);
- angajații liderului de proiect și ai partenerului acestuia, precum și soțul/soția sau o rudă ori un afin, până la gradul 2 inclusiv.
- persoanele care au calitatea de asociați majoritari în structura altor întreprinderi, la data semnării contractului de subvenție

Pot beneficia de facilitățile prevăzute în prezenta schemă următoarele categorii de întreprinderi de economie socială, conform prevederilor Legii 219/2015, art. 3, 4 și 8 și HG 285/2016:

- a) societățile cooperative de gradul I;
- b) cooperativele de credit;
- c) asociațiile și fundațiile;
- d) casele de ajutor reciproc ale salariaților;
- e) casele de ajutor reciproc ale pensionarilor;
- f) societățile agricole;



- g) orice alte categorii de persoane juridice care prin actele de înființare și funcționare demonstrează faptul că activitatea desfășurată are scop social, respectă principiile prevăzute la art. 4 din lege, precum și criteriile prevăzute la art. 8 alin. (4) din lege;
- h) federațiile și uniunile persoanelor juridice prevăzute mai sus.

Statutul de întreprindere socială se recunoaște prin dobândirea unui **atestat de întreprindere socială**, în conformitate cu Legea 219/2015 privind economia socială. Astfel, actele de înființare a întreprinderii sociale trebuie să conțină prevederi prin care se demonstrează următoarele:

- activitatea desfășurată are scop social;
- respectă principiile economiei sociale;
- respectă următoarele criterii:
 - acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
 - alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
 - se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;
 - aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

Fiecare întreprindere de economie socială finanțată dobândește un **atestat de întreprindere socială** în termen de **maximum 3 luni de la semnarea contractului de subvenție**.

Întreprinderile nou înființate **vor trebui să aibă sediul social și, după caz, punctul / punctele de lucru în mediul urban sau în mediul rural, în regiunea Sud-Vest Oltenia.**



IMPORTANT!!!

Fiecare întreprindere sociala finantata va trebui să angajeze, cel târziu la 3 luni de la semnarea contractului de subvenție, cel puțin doua (2) persoane, corespunzător cunatumului ajutorului de minimis primit.

Persoanele angajate în cadrul întreprinderilor nou înființate vor avea, **în mod obligatoriu, domiciliul sau reședința în regiunea Sud – Vest Oltenia**, în mediul urban sau rural.

După înființare, întreprinderile nou create trebuie să-și continue activitatea, pe durata implementării proiectului, pentru o perioadă de **minimum 18 luni de la data obținerii atestatului de întreprindere socială**, la care **se adaugă o perioada minimă obligatorie de 6 luni de sustenabilitate ulterior finalizării implementării proiectului**. **Toate plățile aferente înființării și funcționării întreprinderilor nou create trebuie efectuate în cadrul celor 18 luni de funcționare obligatorie pe durata implementării proiectului.**

În perioada ulterioară celor 18 luni de funcționare obligatorie pe durata implementării proiectului, fiecare întreprindere beneficiară de sprijin în cadrul schemei de minimis are obligația de a asigura continuarea functionarii întreprinderii nou create **cel puțin 6 luni** după finalizarea proiectului *Infiintarea de intreprinderi sociale in regiunea sud-vest Oltenia* (proiectul se va finaliza la data de 03.10.2022). De asemenea, **locurile de muncă create în cadrul întreprinderilor nou înființate vor trebui menținute ocupate minimum pe perioada minimă 18 luni de la data obținerii atestatului de întreprindere socială, precum și pe perioada minimă obligatorie de 6 luni de sustenabilitate** ulterior finalizării implementării proiectului.



IMPORTANT!

În calitatea lor de administratori ai schemelor pentru entități ale economiei sociale, nici solicitanții, nici partenerii acestora din proiect nu pot încheia contracte de prestări servicii, furnizare de bunuri sau execuție de lucrări cu beneficiarii ajutorului de minimis în cadrul aceluiasi proiect.

Persoanele fizice care înființează afaceri nu trebuie să aibă calitatea de asociați majoritari în structura altor întreprinderi, la data semnării contractului de subvenție.

Persoanele fizice nu pot avea calitatea de asociat, administrator, reprezentant legal sau angajat în cadrul a mai mult de o întreprindere înființată în cadrul acestui program. În cazul în care întreprinderea se înființează ca societate reglementată de Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și are mai mult de un asociat, persoana fizică al cărei plan de afaceri a fost selectat în vederea finanțării va trebui să aibă calitatea de asociat majoritar.

Pentru a putea beneficia de sprijin, **o întreprindere socială nou înființată va avea minim 2 persoane cu statut de angajat.** Astfel, numărul de persoane cu statut de angajat va fi corelat cu valoarea ajutorului de minimis solicitat, în conformitate cu prevederile Ghidului Solicitantului Condiții Specifice « Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale » și cu prezenta Metodologie.

9) CHELTUIELI ELIGIBILE ÎN CADRUL SCHEMEI DE AJUTOR DE MINIMIS

Cheltuieli care intră sub incidența ajutorului de minimis, pentru întreprinderile nou create:

1. Taxe pentru înființarea de întreprinderi sociale
2. Cheltuieli cu salariile personalului nou angajat

2.1. Cheltuieli salariale



- 2.2 Venituri asimilate salariilor pentru experți proprii/ cooptați
- 2.3. Contribuții sociale aferente cheltuielilor salariale și cheltuielilor asimilate acestora (contribuții angajați și angajatori)
- 3. Cheltuieli cu deplasarea personalului întreprinderilor sprijinite:
 - 3.1 Cheltuieli pentru cazare
 - 3.2 Cheltuieli cu diurna personalului propriu
 - 3.3 Cheltuieli pentru transportul persoanelor (inclusiv transportul efectuat cu mijloacele de transport în comun sau taxi, gară, autogară sau port și locul delegării ori locul de cazare, precum și transportul efectuat pe distanța dintre locul de cazare și locul delegării)
 - 3.4 Taxe și asigurări de călătorie și asigurări medicale aferente deplasării
- 4. Cheltuieli aferente diverselor achiziții de servicii specializate, pentru care beneficiarul ajutorului de minimis nu are expertiza necesară
- 5. Cheltuieli cu achiziția de active fixe corporale (altele decât terenuri și imobile), obiecte de inventar, materii prime și materiale, inclusiv materiale consumabile, alte cheltuieli pentru investiții necesare funcționării întreprinderilor
- 6. Cheltuieli cu închirierea de sedii (inclusiv depozite), spații pentru desfășurarea diverselor activități ale întreprinderii, echipamente, vehicule, diverse bunuri
- 7. Cheltuieli de leasing fără achiziție (leasing operațional) aferente funcționării întreprinderilor (rate de leasing operațional plătite de întreprindere pentru: echipamente, vehicule, diverse bunuri mobile și imobile)
- 8. Utilități aferente funcționării întreprinderilor
- 9. Servicii de administrare a clădirilor aferente funcționării întreprinderilor
- 10. Servicii de întreținere și reparare de echipamente și mijloace de transport aferente funcționării întreprinderilor
- 11. Arhivare de documente aferente funcționării întreprinderilor
- 12. Amortizare de active aferente funcționării întreprinderilor
- 13. Cheltuieli financiare și juridice (notariale) aferente funcționării întreprinderilor
- 14. Conectare la rețele informatice aferente funcționării întreprinderilor



15. Cheltuieli de informare și publicitate aferente funcționării întreprinderilor
16. Alte cheltuieli aferente funcționării întreprinderilor
 - 16.1. Prelucrare de date
 - 16.2. Întreținere, actualizare și dezvoltare de aplicații informatice
 - 16.3. Achiziționare de publicații, cărți, reviste de specialitate relevante pentru operațiune, în format tipărit și/sau electronic
 - 16.4. Concesiuni, brevete, licențe, mărci comerciale, drepturi și active similare
17. Cheltuielile aferente garanțiilor oferite de bănci sau alte instituții financiare.

Pentru a fi eligibilă, o cheltuială trebuie să îndeplinească în mod cumulativ următoarele condiții:

- să fie efectiv plătită de către beneficiar de la data intrării în vigoare a contractului de finanțare sau de la data menționată în contractul de finanțare. În cadrul prezentei scheme de minimis, cheltuielile cu taxe pentru înființarea de întreprinderi sociale sunt eligibile din momentul publicării listei finale cu proiectele aprobate spre finanțare;
- să fie prevăzută în bugetul proiectului;
- să fie în conformitate cu principiile unui management financiar riguros, având în vedere utilizarea eficientă a fondurilor și un raport optim cost-eficiență;
- să fie înregistrată în contabilitatea Beneficiarului, să fie identificabilă, verificabilă și să fie dovedită prin facturi, în conformitate cu prevederile legislației naționale, sau de alte documente contabile cu valoare probatorie;
- să nu fi făcut obiectul altor finanțări publice;
- să fie în conformitate cu prevederile legislației naționale și comunitare și cu prevederile contractului de finanțare;
- să fie menționată în lista cheltuielilor eligibile prevăzută în Ghidul Solicitantului.



Următoarele tipuri de cheltuieli NU sunt eligibile:

- ❖ TVA deductibilă (recuperabilă) potrivit legii; taxa pe valoarea adăugată pentru entitățile care nu se încadrează la art 11¹(3) din Hotărârea nr.1135 din 09 noiembrie 2011 de modificare a HG 759 din 2007;
- ❖ dobânda și alte comisioane aferente creditelor;
- ❖ cheltuielile colaterale care intervin într-un contract de leasing;
- ❖ achiziția de echipamente, mobilier, autovehicule, infrastructură, teren și alte imobile, cu excepția celor care pot fi încadrate la categoria „Cheltuieli de tip FEDR”;
- ❖ achiziția de echipamente second-hand;
- ❖ cheltuielile pentru locuințe;
- ❖ amenzi, penalități și cheltuieli de judecată;
- ❖ costurile pentru operarea obiectivelor de investiții;
- ❖ contribuția în natură.

10) INTOCMIREA SI DEPUNEREA PROIECTULUI

Proiectul va fi constituit, pe baza următoarelor Anexe:

PROIECT	
Anexa 1	Cerere tip de inregistrare si inregistrare plan de afaceri
Anexa 2	Opis dosar proiect
Anexa 3	Plan de afaceri, cu documentele obligatorii anexate
Anexa 4	Finantarea proiectului
Anexa 5	Previziuni financiare
Anexa 6	Declaratia privind prelucrarea datelor cu caracter personal
Anexa 7	Declaratia de eligibilitate
Anexa 8	Declaratia pe proprie raspundere privind calitatea de actionar



Anexa 9	Declaratia pe propria raspundere privind evitarea conflictului de interese
Anexa 10	Declaratia de asumare a prevederilor privind schema „Infiintarea intreprinderilor sociale”

Planul de afaceri constituie un instrument indispensabil întreprinzătorilor care construiesc o afacere, managerilor ce propun proiecte noi sau altor persoane / instituții de finanțare, instituțiilor ce gestionează fonduri pentru proiecte de investiții, gestionarilor de proiecte.

Pentru a avea succes, un plan de afaceri trebuie să țină cont de profilul afacerii, de mediul concurențial, de obiectivele afacerii și de scopul urmărit la realizarea acestuia.

IMPORTANT!

- Planul de afaceri depus pentru a fi evaluat va avea în mod obligatoriu structura din Anexa 3, la prezenta Metodologie
- În elaborarea unui plan de afaceri, toate secțiunile prezentate în Anexa 3 sunt obligatorii a fi completate.
- Un plan de afaceri trebuie să fie clar pentru a fi parcurs cu ușurință de evaluatori.
- Planul de afaceri va fi însoțit de următoarele documente obligatorii:
 1. Cartea de indentitate a participantului la concurs (copie)
 2. Certificatul eliberat(a) ca urmare a absolvirii cursului de „Antreprenor în economia socială” sau „Manager întreprindere socială” – pentru persoanele care nu fac parte din Grupul Tinta al proiectului (copie)
 3. Documente care atesta dreptul de proprietate / folosința a locației destinate implementării proiectului (copie)

SAU



Declarație pe propria răspundere ca solicitantul va prezenta înainte de semnarea contractului de subvenție, documentul de proprietate în concordanță cu descrierea locației de implementare a proiectului, inclusă în Planul de afaceri și să fie corespunzător pentru implementarea activităților proiectului (original)

4. Oferte de preț pentru echipamentele / utilajele / obiectele care vor fi achiziționate în cadrul proiectului (copie)

- Planul de afaceri va fi realizat de fiecare concurent individual.

- Un beneficiar nu poate participa la Concurs, decât cu un singur Plan de Afaceri.

Pentru întocmirea Proiectului, se parcurg următorii pași:

- ✓ se listează toate Anexele obligatorii și se semnează de către solicitant în original, pe fiecare pagină în colțul din dreapta jos; aplicantul care depune în numele unei întreprinderi sociale va semna și ștampila pe fiecare pagină în colțul din dreapta jos;
- ✓ se paginează și opisează, cu toate paginile numerotate manual în ordine de la 0 la „n”, în partea dreaptă jos a fiecărui document, unde „0” este pagina cu opisul iar „n” este numărul total al paginilor din dosarul complet, astfel încât să nu permită detașarea și/sau înlocuirea documentelor („n” este numărul paginilor care se va menționa în Anexa 1 - Cerere tip de înscriere și înregistrare proiect).
- ✓ Declarațiile vor fi semnate atât în locul indicat pentru aplicarea semnăturii, cât și în dreapta jos.
- ✓ dosarul original al proiectului se multiplică în 2 exemplare de către solicitant (după ce se semnează pe fiecare pagină, se numerează și opisează) - exemplarele copie sunt copie simplă a dosarului original al proiectului și NU pot fi multiplicat față – verso. Nu se inițializează separat dosarele copie ale cererii de finanțare (nu se semnează, ștampilează – după caz, numerează fiecare pagină în original).



- ✓ exemplarul original va avea înscris pe copertă, în partea superioară dreaptă, mențiunea „ORIGINAL”, iar cele 2 exemplare copie vor avea înscris în partea superioară, în dreapta „COPIE” Nr. 1” și „COPIE Nr.2”
- ✓ La acestea se adauga in format electronic - CD-ROM / memorie USB, un exemplar complet al planului de afaceri si al tuturor anexelor, organizat pe fișiere, cu nume relevante.

Dosarele vor fi introduse în plic, ce va fi sigilat și pe partea exterioară a coletului sigilat trebuie să poarte, în mod obligatoriu o etichetă cu următoarele date/ informații:

Proiect pentru Concursul de Planuri de afaceri organizat in cadrul proiectului <i>”Infiintarea de intreprinderi sociale in regiunea sud-vest Oltenia”</i>	
Schema de ajutor de minimis	Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale
Aplicant	Nume si prenume / denumire intreprindere Adresa..... Telefon..... E-mail
Titlu Proiect	

Dosarul proiectului (în original și 2 copii) va fi trimis într-un colet sigilat prin poștă recomandată / curier sau depus personal, la sediul ADR Sud Vest Oltenia - Str.Teatrului nr.1, Craiova, judetul Dolj.

În data de 28 iulie 2020 este lansat apelul pentru depunerea proiectelor, iar termenul limită pentru înregistrarea dosarelor este 31 august 2020, ora 20:30.

Programul de depunere al proiectului este in fiecare zi lucratoare de luni, pana vineri, in intervalul orar 16:30 – 20:30.



ATENȚIE: Proiectele înregistrate în afara termenului limita de depunere (mai târziu de 31 august 2020, ora 20:30), vor fi declarate RESPINSE.

Fiecare proiect va fi înscris în Registrul de evidență a planurilor de afaceri și va primi un număr de înregistrare. Proiectele vor fi înregistrate cu număr și dată de intrare pe baza **Cererii tip de înscriere și înregistrare Proiect – Anexa 1.**

11) EVALUAREA PROIECTELOR

Obiectivul etapei de evaluare a proiectelor este acela de a realiza atât o verificare din punct de vedere al conformității și eligibilității proiectului, cât și o evaluare din punct de vedere calitativ, al Planurilor de Afaceri înscrise în Concurs.

Proiectele vor intra în evaluare în ordinea înregistrării lor în Registrul de evidență a planurilor de afaceri.

Comisia de evaluare va fi formată din:

- 1 reprezentant al sectorului economiei sociale;
- 2 reprezentanți ai mediului de afaceri local din regiunea SV Oltenia;
- 1 reprezentant al instituțiilor financiare bancare sau nonbancare din regiunea SV Oltenia;

Toate planurile de afaceri depuse la sediul Agenției pentru Dezvoltare Regională Sud-Vest Oltenia, vor fi evaluate unitar de către Comisia de evaluare a planurilor de afaceri.

Etapa I – Verificarea conformității și eligibilității proiectelor

Expertul evaluator, reprezentant al mediului de afaceri, desemnat cu verificarea condițiilor de conformitate administrativă și eligibilitate verifică respectarea tuturor



condițiilor și cerințelor prevăzute în Ghidul Solcitantului, Axa prioritară 4, „Incluziunea sociala si combaterea saraciei”, Obiectivul specific (O.S.) 4.16 „Consolidarea capacitatii intreprinderilor de economie sociala de a functiona intr-o maniera auto-sustenabila”, prin completarea Anexei 12 Grila de verificare a conformitatii administrative si eligibilitatii proiectului, din prezenta Metodologie.

În situația în care anumite informații sau documente din cadrul documentației inițiale nu sunt clare sau lipsesc, va putea fi transmisă o singură solicitare de clarificări pe adresa de e-mail comunicată de către beneficiar pentru corespondență. Beneficiarul va avea obligatia să transmita raspunsul la solicitarea de clarificari, pe e-mail, în maxim 2 zile lucrătoare. Neprimirea unui răspuns la termen, poate conduce la respingerea aplicației, daca informatiile furnizate in cadrul proiectului nu sunt clare si concludente, pentru a fi bifata o rubrica cu DA.

Doar proiectele care vor primi “DA” la toate rubricile, se vor califica pentru etapa de evaluare calitativa. In cazul in care un criteriu este bifat cu „NU”, proiectul este declarat respins.

Rezultatul verificării acestei etape va fi furnizat pe e-mail.

Etapa II - Evaluarea calitativa a proiectelor:

Comisia de evaluare va fi formata din 3 experti:

- 1 reprezentant al sectorului economiei sociale;
- 1 reprezentant al mediului de afaceri local din regiunea SV Oltenia;
- 1 reprezentant al institutiilor financiare bancare sau nonbancare din regiunea SV Oltenia.

Cei 3 evaluatori vor completa Anexa nr. 13 – Grila de evaluare calitativa, fiecare avand obligatia de a evalua si puncta criteriile pentru care a fost nominalizat.



În situația în care anumite informații sau documente din cadrul documentației inițiale nu sunt clare, va putea fi transmisă o singură solicitare de clarificări pe adresa de e-mail comunicată de către beneficiar pentru corespondență. Beneficiarul va avea obligația să transmită răspunsul la solicitarea de clarificări, pe e-mail, în maxim 2 zile lucrătoare. Neprimirea unui răspuns la termen, poate conduce la respingerea aplicației, dacă informațiile furnizate în cadrul proiectului nu sunt clare și concludente, pentru a putea fi acordat un punctaj mai mare de 0.

La finalizarea evaluării calitative, grilele de evaluare ce includ punctajele celor 3 evaluatori vor fi înaintate către Expertul coordonator al comisiei de evaluare, semnate pe fiecare pagină și datate.

Un plan de afaceri poate obține un punctaj total între 0 și 100 puncte. Pentru a fi finanțat, un proiect trebuie să obțină minim 50 puncte. Proiectele care au punctaj mai mic, vor fi declarate RESPINSE.

În urma evaluării, un plan de afaceri poate fi declarat:

- ✓ **acceptat**
- ✓ **respins**, ca urmare a punctării a minim un criteriu cu 0.

Rezultatul etapei de evaluare calitativă va fi furnizat pe e-mail, însoțit de grila de evaluare.

12) ETAPA DE CONTESTAȚII

Persoanele care primesc rezultatele aferente etapelor de evaluare, atât după etapa de verificare a conformității și eligibilității, cât și după etapa de evaluare calitativă, și se consideră nemulțumiți de rezultatul obținut, pot contesta rezultatele obținute, astfel:



- Se va completa și transmite **Anexa 11 – Scrisoare de Contestație, în maxim 2 zile lucrătoare de la primirea rezultatului.**
- Contestațiile vor include motivele obiective și justificate privind contestarea rubricilor verificate și după caz, a criteriilor evaluate.
- Contestațiile se vor lista și semna, iar apoi în format scanat, vor fi transmise la adresa de e-mail sesoltenia@adroltenia.ro ;
- Contestațiile depuse vor primi număr de înregistrare și vor fi soluționate de către Comisia de soluționare a contestațiilor;
- Comisia de soluționare a contestațiilor va fi alcătuită din 3 membri care nu au făcut parte din Comisia de evaluare inițială a proiectelor;
- Comisia de soluționare a contestațiilor va fi formată din membrii echipei liderului de proiect;
- Re-evaluarea criteriilor contestate se va face conform procedurii aplicate la evaluarea inițială;
- Rezultatele re-evaluării în urma contestațiilor vor fi anunțate în maxim 2 zile lucrătoare de la primirea contestației, pe e-mail-ul indicat de solicitant în cadrul proiectului.

13) SELECȚIA PROIECTELOR

Ca urmare a încheierii procesului de evaluare și de contestații, **se va realiza ierarhizarea proiectelor și întocmirea Listei proiectelor selectate.**

Astfel, pe baza ierarhizării descrescătoare a punctajului vor fi întocmite 2 liste preliminare, după cum urmează:

- Lista proiectelor depuse de către persoanele înscrise în grupul tinta al proiectului și care au urmat cursurile de formare în cadrul proiectului
- Lista proiectelor depuse de către persoane eligibile care NU au fost înscrise în cadrul Grupului Tinta al proiectului, dar care au absolvit cursul de antreprenor în



economie sociala si/sau manager intreprindere sociala, desfasurat de alt furnizor autorizat ANC de formare profesională.

NOTA: ÎN ATENȚIA SOLICITANȚILOR CARE NU AU FĂCUT PARTE DIN GRUPUL ȚINTĂ AL PROIECTULUI !!!

- Doar 2 proiecte pot fi declarate **SELECTATE**, în cazul în care acestea obțin punctajul aferent de calificare.
- Proiectele ce ocupa locurile 3, 4,...n, în Lista proiectelor depuse de către solicitanți din afara Grupului Țintă al proiectului proiectelor, vor fi **NESELECTATE**, în conformitate cu prevederile incluse în Ghidul Solicitantului dedicat acesui apel și al prezentei Metodologii.
- Proiectele ce ocupă locurile 3, 4,...,n vor fi **NESELECTATE**, chiar dacă vor avea punctaj mai mare decât cele care au fost incluse în Lista proiectelor selectate.

IMPORTANT!

În funcție de punctajul obținut și de mențiunile anterioare, Lista proiectelor selectate va include următoarele:

- minim 19 intreprinderi sociale nou infiintate in cadrul proiectului (de către persoanele inscrise in grupul tinta al proiectului si care au urmat cursurile de formare in cadrul proiectului.
- maxim 2 intreprinderi sociale nou infiintate de catre persoane eligibile care **NU** au fost inscrise in cadrul Grupului Tinta al proiectului, dar care au absolvit cursul de antreprenor in economie sociala si/sau manager intreprindere sociala, desfasurat de alt furnizor autorizat ANC de formare profesionala.
- valoarea finanțării nerambursabile a proiectelor ce vor fi selectate, până la acoperirea bugetului alocat de 8.243.760 lei.



În cazul în care pentru acoperirea bugetului alocat de 8.243.760 lei mai poate fi finanțat doar 1 proiect și există 2 sau mai multe proiecte cu același punctaj, pentru includerea proiectului în Lista proiectelor selectate, vor fi aplicate **Criterii de departajare** - în următoarea ordine:

I. proiectul a cărui valoare a finanțării nerambursabile solicitate se încadrează în bugetul alocat acestui concurs, pentru acoperirea bugetului alocat de 8.243.760 lei și a indicatorului număr de locuri de muncă.

II. punctajul obținut la criteriul „Nivelul de inovare socială al planului de afaceri” din Grila de evaluare calitativă.

III. punctajul total obținut la criteriul Buget din Grila de evaluare calitativă.

Fiecare proiect selectat va fi finanțat prin **acordarea unei subvenții în cuantum de maxim 392.560 lei**, subvenție care va face obiectul schemei de ajutor de minimis.

IMPORTANT!

În cazul în care valoarea proiectelor selectate nu acopera integral valoarea bugetului alocat de 8.243.760 lei, iar primul proiect declarat NESELECTAT va avea o valoare mai mare decât suma disponibilă rămasă, va fi organizată o nouă sesiune de depunere și evaluare pentru selectarea unui proiect care să acopere suma disponibilă. Astfel, toți solicitanții neselectați, vor fi invitați să depună proiecte pentru suma disponibilă. Procesul de evaluare și de selecție se va desfășura conform prezentei Metodologii

14) COMUNICAREA REZULTATELOR

Afișarea Listei proiectelor selectate pentru a primi finanțare se va face cel târziu în data de 01.10.2020, până la orele 20:30, pe site-ul www.sesoltenia.ro

Lista proiectelor selectate va avea forma prezentată mai jos.



Nr. crt.	Numar acordat in registrul de evidenta a proiectelor	Adresa unde se doreste infiintarea intreprinderii sociale (judetul)	Codul CAEN privind domeniul de activitate pentru care se solicita finantare	Numar de locuri de munca create	Valoarea totală solicitată	Punctaj
PROIECTE SELECTATE						
1						
2						
...						

15) SEMNAREA CONTRACTULUI DE ACORDARE A SUBVENTIEI

Solicitanții ai caror proiecte au fost selectate pentru a obține finanțare în cadrul prezentei scheme de minimis, vor fi notificați privind documentele ce trebuie depuse în vederea semnării contractelor de subvenție și termenul până la care vor trebui depuse documentele menționate.

IMPORTANT!

Contractul de acordare a subvenției se va semna după înființarea întreprinderii sociale, în conformitate cu prevederile Legii nr.219/2015, dar nu mai târziu de 90 zile calendaristice de la primirea notificării de contractare.



În vederea semnării contractului de acordare a subvenției, câștigătorii planurilor de afaceri finanțabile în cadrul proiectului „Inițierea de întreprinderi sociale în regiunea sud-vest Oltenia”, vor depune spre verificare următoarele documente:

Nr. crt.	Document	Da	Nu	NA
1	Certificatul de înregistrare al solicitantului sau echivalent - COPIE			
2	Actul constitutiv sau echivalent - COPIE			
	Certificatul constatator emis de către Oficiul Registrului Comerțului, după caz - ORIGINAL			
	Extras din registrul asociațiilor și fundațiilor, după caz - ORIGINAL			
	Document eliberat de ONRC care atestă faptul că, solicitantul nu are calitatea de asociat majoritar în structura altor întreprinderi - ORIGINAL			
3	Actul de proprietate/concesiune/contract de închiriere/comodat etc. a locației în care va fi implementat proiectul valabil cel puțin 3 ani după finalizarea implementării acestuia - COPIE			
4	Notificare din partea băncii privind deschiderea conturilor dedicate derulării operațiunilor proiectului (un cont dedicat exclusiv pentru primirea prefinanțării și efectuarea cheltuielilor aferente proiectului și un cont pentru rambursarea cheltuielilor) - ORIGINAL			
	Declarația de consimțământ privind prelucrarea datelor cu caracter personal - ORIGINAL			
5	Declarația de eligibilitate - ORIGINAL			
8	Declarația privind evitarea dublei finanțări - ORIGINAL			



Toate documentele solicitate care se vor prezenta în copie conform cerințelor de mai sus, vor avea mențiunea „conform cu originalul” și semnătura reprezentatului legal.

IMPORTANT: Proiectul va fi declarat RESPINS, în următoarele situații:

- **Nerespectarea termenului privind transmiterea documentelor. Termenul de transmitere nu poate fi prelungit.**
- **Depunerea incompletă a documentelor de contractare, lipsa document / documente.**
- **Întreprinderea socială este declarată neeligibilă.**

În condițiile în care o întreprindere este declarată respinsă, Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Vest Oltenia (în calitate de administrator al schemei de ajutor de minimis) va înlocui respectiva întreprindere, cu o altă din Lista de proiecte neselectate (cu punctajul cel mai mare), cu condiția îndeplinirii indicatorilor menționați.

Durata de execuție a Contractului de subvenție este de maximum 18 luni de la obținerea atestatului de întreprindere socială, la care se adaugă 6 luni de sustenabilitate, timp în care se păstrează locurile de muncă asumate în Planul de afaceri.

16) CONDITIONALITATI PRIVIND PERIOADA DE DURABILITATE A INVESTITIEI

16.1 Pe o perioadă de 3 ani de la ultima tranșă de plată efectuată de administratorul schemei de minimis, Beneficiarul se obligă să nu înstrăineze investiția și să mențină destinația bunurilor achiziționate prin proiect



16.2 Beneficiarul se obliga să mențină condițiile care au stat la baza atestării ca întreprindere socială pentru minimum 24 de luni de la data obținerii atestatului de întreprindere socială. În consecință, singura obligație prevede ca întreprinderea nou înființată să funcționeze în calitate de întreprindere socială minimum 24 de luni de la data obținerii atestatului.

IMPORTANT! În cazul nerespectării condițiilor susmenționate, sumele acordate vor fi recuperate integral de la Beneficiar.

17) NOTIUNI METODOLOGICE PRIVIND ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este un document care sintetizează rezultatele activităților de cercetare, concepere și dezvoltare a unor proiecte privind crearea unei noi întreprinderi, a unui produs și/ sau a unui serviciu.

Un plan de afaceri eficient, investighează în cele mai mici detalii, fezabilitatea afacerii, deoarece proiectează obiectivele întreprinzătorului și metodele cu ajutorul cărora acesta le va realiza și prezenta, pentru o anumită perioadă de timp, rezultatele anticipate. În linii generale, un plan de afaceri trebuie să abordeze următoarele tematici:

- o analiză cât mai detaliată a întreprinderii, a produsului și/ sau a serviciului nou creat;
- piața estimată;
- politicile de marketing urmărite (referitor la preț, promovare, distribuție);
- metodele de producție utilizate;
- aspectele financiare aferente viitoarei afaceri (incluzând venitul estimat, investițiile necesare și recuperarea acestora, profitul urmărit etc.).



17.1) Caracteristicile si scopul unui plan de afaceri

Planul de afaceri este un instrument de management care poate fi utilizat într-o multitudine de situații. În majoritatea firmelor din țările cu economie de piață, planul de afaceri este folosit în următoarele direcții:

- pentru fixarea scopurilor și a obiectivelor firmei;
- pentru prevederea unei baze în vederea evaluării și controlului performanțelor firmei;
- pentru comunicarea unui mesaj lansat de către firmă spre managerii de la nivelul ierarhic mediu, către directorii altor companii, către furnizorii și potențialii investitori, precum și către băncile finanțatoare;

Planul de afaceri este un instrument de prefigurare a perspectivelor de evoluție ale unei afaceri de evoluție ale unei afaceri, potențialul ei de creștere dovedind fezabilitatea ideii ce urmează a fi materializată.

În literatura de specialitate, pentru management sunt prevăzute cinci funcții importante :

- funcția de previziune;
- funcția de organizare;
- funcția de comandă;
- funcția de coordonare;
- funcția de control;

Planul de afaceri oferă direcțiile de acțiune, informațiile și bazele pentru realizarea unei schimbări. Acesta poate conduce la atingerea următoarelor deziderate:

- atragerea interesului investitorilor pentru afacerea în echipă;
- ghidarea managerului sau întreprinzătorului în operarea afacerii;
- oferirea motivației muncii salariaților;
- oferirea cadrului necesar pentru atragerea clienților;

În acest sens, scopul elaborării unui plan de afaceri poate fi:

- de a-ți planifica propria afacere, planul de afaceri fiind un important instrument de management;



- de a propune o colaborare cu un investitor;
- de a completa documentația pentru obținerea unui credit;
- de participa la o licitație;
- de a solicita o finanțare cu titlu nerambursabil.

Gradul de aprofundare și detaliere a planului de afaceri depinde de scopul pe care și-l propune afacerea depinzând atât de tipul afacerii cât și de mărimea pieței, competiție și posibilități de dezvoltare a afacerii.

17.2) Etapele privind elaborarea unui plan de afaceri

În literatura de specialitate se recomandă întocmirea etapizată a unui plan de afaceri.

Etapele de parcurs în acest sens sunt următoarele:

- I. Definirea afacerii;
- II. Stabilirea obiectivelor afacerii;
- III. Analiza situației existente a mediului de afaceri;
- IV. Elaborarea strategiilor firmei;
- V. Elaborarea previziunilor financiare și bugetare;
- VI. Redactarea planului de afaceri;
- VII. Revizuirea și ținerea sub control a elementelor planificării.

I. Definirea afacerii

Definirea afacerii presupune identificarea segmentului de consumatori cărora li se adresează produsul/serviciul, identificarea grupului țintă a clienților. Acest lucru se realizează prin segmentarea pieței, a unui grup de cumpărători activi sau potențiali, având anumite caracteristici comune, relevante în explicarea și anticiparea răspunsurilor la stimulii de marketing. Segmentarea pieței are ca scop principal focalizarea eforturilor către grupul de indivizi a căror nevoi trebuie satisfăcute.



Există mai multe criterii de segmentare a pieței putându-se realiza mai multe combinații între categoriile ce stau la baza segmentării. Caracteristicile unui segment de piață privesc : mărimea segmentului – acesta trebuie să aibă valori mari pentru ca produsul să poată fi vândut; identitate – componentele segmentului de piață trebuie bine cunoscute și identificate; relevanță – temeiul în care a fost ales produsul trebuie să fie relevant pentru produsele oferite; accesibilitate – segmentul de piață trebuie să fie accesibil astfel încât mesajul să poată fi identificat.

Piața țintă cuprinde :

- caracteristicile distinctive ale principalei piețe țintă și ale segmentelor de piață ale firmei, îngustarea pieței țintă spre o mărime managerială;
- principala piață țintă;
- penetrarea pieței;
- prețurile și profitul;
- metode de identificare a competitorilor pe piața țintă;
- mediile de comunicație cu competitorii (mass-media);
- tendințe cheie și schimbările anticipate în principala piață țintă;
- piețele țintă secundare și atributele lor cheie (cereri demografice, tendințe viitoare semnificative).

Se pot distinge cinci roluri pe care un individ le poate îndeplini în adoptarea deciziei de cumpărare:

- 1) inițiatorul este cel care sugerează ideea de a cumpăra un produs sau serviciu;
- 2) prescriptorul este cel care exercită o influență asupra deciziei finale;
- 3) decidentul, persoana care determină parțial sau în totalitate decizia de cumpărare;
- 4) cumpărătorul este persoana care procedează la cumpărarea propriu-zisă, el putând fi diferit de cel care consumă sau utilizează produsul;
- 5) utilizatorul (consumatorul) este persoana care consumă sau utilizează produsul sau serviciul.



Succesul într-o afacere este condiționat de satisfacerea nevoilor clienților, pentru aceasta este necesar ca firma să desfășoare activități de marketing. Pentru a realiza acest lucru este necesar a se cunoaște mix-ul de marketing, analiza celor 4P (produs, preț, promovare, poziționare în lanțul distribuție).

Produsul – analiza produsului cuprinde elemente de tipul, mărimea, aspectul, funcțiile acestuia. Componentele care pot defini un produs se pot grupa în componente:

- corporale
- necorporale

Un produs reprezintă mai mult decât se observă la prima vedere. El este un complex de caracteristici interne și externe și cuprinde:

- produsul fizic (reflectă motivația cumpărătorului pentru achiziționarea sa);
- produsul efectiv (cuprinde caracteristicile produsului);
- produsul diferențiat (oferta alternativă sau produse substituibile față de cele ale concurenței);

Analiza produsului are la bază ideea că un produs sau serviciu trebuie să răspundă unei nevoi:

- esența produsului sau cărei nevoi îi corespunde produsul analizat ;
- produsul propriu-zis;
- produsul completat (cuprinde service, garanție) ;

Ciclul de viață a unui produs, perioada cuprinsă între momentul lansării lui pe piață și cel al eliminării acestuia de pe piață, trebuie avut în vedere în analiza produsului. Acest ciclu cuprinde patru etape:

- introducerea pe piață;
- dezvoltarea produsului (creșterea);
- maturitatea produsului;
- declinul produsului;

În urma analizei produsului se pot face schimbări în proiectarea, execuția, ambalarea și distribuția produsului.



Produsul nu trebuie conceput și evaluat din punctul de vedere economic, ci și prin faptul că el reprezintă un răspuns la o nevoie social-umană. Se poate spune că multe din deciziile strategice la nivelul firmei ce implică produsele sunt direcționate spre liniile de producție care-și vor continua fabricația și spre introducerea în fabricație de noi produse, cu renunțarea la produsele a cărui ciclu de viață a expirat.

O decizie de extinderea gamei sorto-tipo-dimensionale de produse, necesită să fie considerate rezultatele sinergetice ce vor fi obținute.

În ceea ce privesc produsele sale, firma trebuie să se decidă spre o gamă de produse sau pentru producția mixtă. Producția mixtă poate include atât produse diferite, cât și servicii.

Fabricarea de produse diferite poate fi inefficientă datorită riscului ca firma să se confrunte cu costuri mari. Poziția produsului pe piață este atât de critică încât trebuie considerată însăși misiunea firmei. În acest caz poziționarea produsului devine mai mult decât o simplă tactică de marketing, ea va reprezenta esența activității firmei.

Poziționare produsului necesită din partea firmei o reclamă adecvată, susținută, activități de design, magazine de vânzare și depozite pentru stocare.

Poziționarea produsului este greu de schimbat și afectează succesul întregii afaceri, precum și poziția competitivă a firmei pe piață.

Firmele care-și definesc afacerea strict din punctul de vedere al produselor lor, fără să țină cont de nevoile conexe, pot să stagneze chiar dacă cerințele clienților sunt satisfăcute foarte bine.

Conceptul de satisfacere a nevoii clienților ajută managerii de a evita o orientare internă a firmei pe produs sau pe producție, furnizând acestora o viziune multilaterală privind satisfacerea cererii clienților.

Prețul – reprezintă un factor determinant al alegerilor cumpărătorilor, mai ales în țările cu economie slab dezvoltată. Prețul identifică costurile pe care cumparatorul trebuie să le suporte. Prețul este format din următoarele elemente:

- costuri totale;
- profit;



În practică, prețul ca instrument depinde de caracterul industriei și al pieței. Problema pe care și-o pun factorii decizionali este aceea privind nivelul maxim al prețului pe care consumatorii sunt dispuși să-l plătească. Regularizarea prețurilor se realizează obișnuit prin mecanismele pieței. Practic, apar unele probleme de următoarea natură:

- pe anumite piețe, prețurile sunt fixe, constituind deseori un avantaj pentru firmele mici; pe de altă parte, producătorii recomandă prețul de comercializare al angrosiștilor sau al vânzătorilor cu amănuntul;
- consistența prețurilor este deseori necesară, multe firme vânzând produse standard pe baza listelor de prețuri;
- concurenții condiționează reacția pieței în stabilirea unui preț acceptabil.

Atunci când există o concurență bine delimitată, care a stabilit prețuri scăzute, va fi dificil ca firma să convingă consumatorii să accepte prețuri mai ridicate. Dacă nu există firme concurente, firmele mici vor întâmpina dificultăți în determinarea prețului maxim acceptat de clienți. Dacă o firmă apare prima pe o anumită piață, prețul poate fi stabilit la un nivel ridicat, pe termen scurt, însă, pe termen lung firmele concurente vor forța stabilirea de prețuri mai mici.

Metodele uzuale de stabilire a prețurilor sunt următoarele :

A.- Costuri și prețuri

Cea mai utilizată metodă de calcul a prețurilor este aceea care pornește de la nivelul costului total, căruia i se adaugă o marjă de profit. Specialiștii în marketing aduc argumente critice acestei metode. Ei afirmă că în acest mod nu se atinge întotdeauna prețul maxim posibil pe piață.

Prima etapă în stabilirea prețurilor prin metoda costuri și prețuri este cea a analizei naturii costurilor implicate în activitatea desfășurată de firmă.

În acest sens se disting următoarele tipuri de costuri:

- costuri fixe: acestea rămân relativ constante la modificarea nivelului de producție;
- costuri variabile: acestea variază direct cu volumul producției.



În funcție de necesitățile analizei, firma poate utiliza următoarele categorii de costuri:

- costul total al producției;
- costul unitar al unității fizice al unui produs;
- costul marginal (surplusul de cost implicat în fabricarea unei unități suplimentare de produs).

B.- Stabilirea practică a prețurilor de către firmă :

a.) – stabilirea practică a prețurilor se bazează, în mod uzual pe metoda diagramei punctului critic;

b.) – prețurile pieței: prin prețurile pieței consumatorul impune nivelul efectiv al prețurilor, iar producătorul își calculează volumul vânzărilor pe care îl poate onora la prețul cerut de client;

c.) – stabilirea prețurilor în funcție de norma de timp și consumul specific de materii prime și materiale;

d.) – reducerile de preț.

Metoda se utilizează când produsele firmei sunt la sfârșitul ciclului de viață, sunt deteriorate din diferite cauze, pentru stimularea creșterii volumului de produse achiziționate, pentru crearea unui avantaj clienților loiali, pentru lansarea unui nou produs pe piață sau pentru alinierea prețurilor la nivelul concurenței.

Costurile care intră în cadrul produsului sunt:

- costuri directe (cheltuieli cu materia primă și materialele utilizate pentru producție; cheltuieli cu salariile personalului direct; cheltuieli cu energie, combustibil folosiți direct în procesul de producție)
- costuri indirecte (chirii plătite, energia, combustibilul care nu sunt folosiți direct în procesul de producție; amortizarea mijloacelor fixe; salarii pentru personalul indirect productiv).

La totalul cheltuielilor se adaugă și taxa pe valoarea adăugată.



Profitul este dat de prețurile practicate, cu cât costurile sunt mai mici cu atât marja de profit poate să crească.

Promovarea – „reprezintă acțiunea prin care o întreprindere emite un ansamblu de semnale în direcția publicului său – clienții, distribuitori, furnizori, acționari, instituții ale puterii publice – și a personalului propriu în vederea influențării atitudinilor și comportamentelor acestora”¹.

Promovarea este utilizată, în sensul cel mai larg, în toate formele de comunicare ce au ca obiectiv fie identificarea unui nou consumator, fie creșterea volumului vânzărilor către consumatorii existenți.

Metodele directe de promovare a produselor sunt metodele personale, ce constau în contactul direct cu consumatorul potențial sau cel existent; aceste metode sunt practicate în special de firmele mici, fiind mai puțin costisitoare decât metodele impersonale de genul reclamelor, publicitate.

Metodele indirecte de promovare au devenit populare în țările cu economie de piață în ultimele decenii. Reclamele și publicitatea sunt mijloace de promovare utilizate des de către firmele de dimensiuni medii și mari întrucât presupun alocarea de resurse financiare importante.

Articolele în presă pentru promovarea produselor sunt recunoscute pentru impactul asupra consumatorilor.

Promovarea produselor se realizează prin:

- publicitate media (social-media, radio, televiziune, presă);
- publicitatea prin tipărituri (afișe, cataloage, pliante, broșuri) ;
- publicitatea exterioară (afișe, panouri publicitare și însemne luminoase) ;
- publicitatea gratuită.

Alegerea uneia din chipa forme depinde de cel care conduce respectiva afacere.

Poziția în lanțul de distribuție – reprezintă căile prin care produsele sau serviciile ajung la consumatori. Aceste căi pot fi: directe, când produsul este oferit direct de către firma

¹ Lambin 1991,p.385



producătoare, și prin intermediari, când produsul este oferit prin intermediul altor firme (de tip en-gros).

Distribuția, elementul final al mix-ului de marketing se referă la modul în care produsul ajunge pe piață realizând legătura dintre consumator și producător. Opțiunea firmei pentru canalele sale de distribuție este fundamentală. Firma poate opta între metodele directe de vânzare a produselor și metode indirecte.

Alegerea de către firmă a canalului de distribuție dorit pentru un anumit tip de produs este influențată de următorii factori :

- gruparea consumatorilor pe anumite segmente de piață;
- natura produsului oferit;
- resursele financiare disponibile;
- obiectivele de marketing urmărite.

II. Stabilirea obiectivelor afacerii

Stabilirea obiectivelor ale unei afaceri presupune alocarea unor resurse materiale și bănești pentru un anumit scop, fie modernizare, dezvoltare fie lansarea unei noi afaceri, și compararea rezultatelor prezente cu cele la care se dorește a se ajunge.

Obiectivele trebuie să fie clare, să poată fi ușor de urmărit, să fie măsurabile și corelate cu activitățile și rezultatele stabilite.

Atingerea obiectivelor depinde de modul în care sunt prelucrate informațiile referitoare la potențialul pieței, concurență, tendințele din ramura economică în care se încadrează afacerea, accesul la capital, dar în cea mai mare parte de resursele firmei.

III. Analiza situației existente a mediului de afaceri

Analiza situației existente a mediului de afaceri se realizează pe două planuri ce vizează atât analiza situației existente în mediul exterior cât și analiza internă a firmei.

În vederea analizei mediului extern este necesară culegerea de informații și date despre principalii concurenți, despre tendințele segmentului de piață din care face parte produsul respectiv, despre actualii, potențialii consumatori, cerințele acestora, cât de



stabilă este piața, care sunt principalii furnizori, care sunt produsele de substituie, care este tipul de distribuție care trebuie folosit, care sunt legile și normele care pot influența viitoarea afacere, precum și forța de muncă antrenată în activitatea respectivă.

Factorii externi care acționează asupra întreprinderii, care sunt foarte greu de controlat și urmărit, dar care influențează în mod direct deciziile și acțiunile acestuia vizează: factorii sociali, factorii tehnologici, factorii economici, factorii ecologici, factorii politici.

Sursele de informații pot fi surse interne care se găsesc în diferite rapoarte interne ale firmei, și surse externe realizate de către specialiștii în marketing prin diferite metode de marketing.

Analiza internă a firmei este foarte importantă întrucât stă la baza elaborării obiectivelor și strategiilor viitoare ale firmei.

Metoda cea mai utilizată în analiza internă a firmei este SWOT :

- ❖ analiza punctelor tari (STRENGTH);
- ❖ analiza punctelor slabe (WEAKNESS);
- ❖ analiza oportunităților (OPORTUNITY);
- ❖ analiza amenințărilor (THREAT);

Punctele tari pot fi tehnologia, personalul bine instruit, acces la diferite materii prime ieftine; punctele slabe care stopează afacerea pot fi lipsa capitalului, calitatea proastă a produsului, imaginea firmei.

IV. Elaborarea strategiilor firmei

Elaborarea strategiei presupune elaborarea unui plan de acțiune în vederea atingerii obiectivelor propuse atât pe termen scurt cât și pe termen mediu și lung. Aceasta se referă atât la planurile concepute pentru realizarea obiectivelor (strategie planificată) cât și la eforturile, acțiunile realizate pentru îndeplinirea scopurilor propuse (strategie realizată).

Scopul concretizează misiunea și precizează finalitatea, rezultatele spre îndeplinirea cărora sunt orientate eforturile. Se referă atât la aspectele de natură financiară cât și nonfinanciară, fiind stabilite la un nivel ridicat, pentru a valorifica superior potențialul



întreprinderii. Îndeplinirea lor presupune integrarea eforturilor tuturor compartimentelor întreprinderii.

Un obiectiv trebuie să precizeze elementul la care se referă, nivelul vizat și orizontul temporar. O strategie eficientă trebuie să minimizeze punctele slabe ale firmei și să exploateze punctele tari ale acesteia, să țină cont de oportunitățile din mediul de afaceri și să reducă pe cât posibil amenințările.

Fiecare întreprinzător ce întocmește un plan de afaceri trebuie să opteze încă de la început pentru un anumit tip de strategie sau pentru strategii combinate.

Alegerea strategiei va trebui să se facă astfel încât să scoată în evidență unicitatea și calitatea acesteia conferind firmei un potențial crescut de performanță.

Primul pas în analiza competitorilor constă în identificarea grupurilor de competitori. Abordarea se bazează pe identificarea clienților și pe cererile acestora, pe competitorii pe care clientul îi alege ca furnizori și asociațiile de utilizatori ai produsului.

Competitorii pot fi descriși după intensitatea competiției lor într-o afacere de referință.

Al doilea pas constă în identificarea grupurilor strategice, grupurile de firme competitive ce urmăresc strategii similare și au tehnologii și abilități similare.

Mobilitatea barierelor de structură între grupurile strategice sunt importante întrucât ele pot proteja o strategie profitabilă.

Este important a identifica competitorii potențiali. Pentru a înțelege comportamentul competitorilor este foarte util de a realiza o analiza din diferite puncte de vedere, cum ar fi: mărime, creștere și profitabilitate. Această abordare oferă o apreciere a importanței relative a competitorilor pentru firmă.

O analiză a obiectivelor și a strategiilor utilizate în trecut, precum și a celor folosite în prezent este foarte utilă pentru stabilirea unei direcții de intenție.

Factorii organizaționali cum sunt cultura firmelor și barierele de ieșire pot fi o cheie privind descifrarea punctelor forte și a strategiei probabile de preț din partea competitorilor.



În final este util de a considera caracteristicile de succes și de insucces în afaceri, motivațiile cheie ale clienților, componentele de cost și barierele de mobilitate ale competitorilor.

Punctele forte ale competitorilor și ale grupurilor strategice peste media în industrie sunt surse de informații strategice cheie privind competitorii. Informațiile despre competitori pot fi susținute prin cercetări de piață precum și printr-o mare varietate de alte surse, ajutând astfel la alegerea uneia sau mai multor tipuri de strategii:

1) Strategii competitive

Esența succesului sau nereușita firmelor se bazează pe competiție. Competiția determină specificitatea activităților unei firme și contribuie la creșterea performanțelor acesteia. Strategia competitivă constă în permanenta căutare a unei poziții competitive favorabile firmei în industria din care face parte.

La baza alegerii unei strategii competitive stau :

- atractivitatea industriilor pentru profitabilitatea pe termen lung;
- determinarea poziției relative privind competitivitatea firmei într-o anumită industrie.

Nici una dintre cele două probleme nu este suficientă pentru a ghida singură alegerea strategiei competitive. O firmă într-o industrie atractivă poate să nu-și sporească profiturile dacă și-a ales o poziție competitivă slabă. Totodată, o firmă aflată într-o poziție competitivă excelentă, însă într-o industrie neprofitabilă va câștiga insuficient dacă va face eforturi pentru întărirea propriei poziții privind competitivitatea în acea industrie.

Scopul strategiei competitive privind alegerea structurii industriale este de a ține cont de regulile competiției din industrie și de a utiliza aceste reguli în favoarea firmei.

Regulile competiției sunt date de cinci forțe competitive :

- potențialii competitori intrați;
- rivalitatea dintre competitorii existenți;
- amenințarea produselor substituibile;



- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a cumpărătorilor.

Cele cinci forte competitive determină profitabilitatea industriei, influențând prețurile, costurile și necesită annual investițional al firmelor în industrie.

2) Strategiile competitive generice

Al doilea tip de strategie competitive face referire la poziția relativă a firmei într-o industrie. Poziționarea determină dacă profitabilitatea unei firme este deasupra sau sub media industriei.

Există două avantaje competitive de bază pe care firma le poate exploata:

- o costul scăzut;
- o diferențierea.

Cele două avantaje competitive de bază combinate, cu scopul activităților pe care o firmă dorește să le realizeze, conduce la trei strategii generice:

- o costul de lider;
- o diferențierea;
- o focalizarea sau strategia de nișă.

Fiecare dintre strategiile de mai sus implică rute fundamentale diferite pentru câștigarea avantajului competitiv. Costul de lider și strategia de diferențiere urmăresc avantajul competitiv într-o gamă largă de segmente de piață, în timp ce strategiile de focalizare au ca scop avantajele de cost sau de diferențiere într-un segment îngust.

Strategia de lider prin cost este cea mai clară dintre cele trei categorii de strategii generice. Prin această strategie firma își propune să devină producătorul cu costul cel mai mic din acea industrie. Sursele privind avantajul de cost sunt variate și depind de structura industriei. Ele pot include economii de scară, proprietatea asupra tehnologiilor, accesul facil la materiile prime și altele.



Strategia de diferențiere este cea de-a doua strategie generică. Într-o strategie de diferențiere, o firmă urmărește să fie unică prin caracteristici ce sunt larg apreciate de clienți.

Firma selectează una sau mai multe caracteristici, pe care mulți cumpărători pe piață le percep ca importante și se poziționează pentru a îndeplini unic aceste cerințe.

Firma este recompensată pentru unicitate, cu un preț unic.

Logica strategiei de diferențiere necesită ca o firmă să-și aleagă atributele prin care să se diferențieze și care trebuie să fie diferite de ale competitorilor săi.

Strategiile de focalizare diferă de celelalte, întrucât se bazează pe alegerea unui scop competitiv îngustat, dintr-o nișă.

Focalizatorul selectează un segment sau un grup de segmente și-și constituie strategia pentru servirea acestora, prin excluderea celorlalte segmente. Prin optimizarea strategiei spre segmentul țintă, firma urmărește să obțină un avantaj competitiv în segmentul țintă chiar când nu posedă un avantaj competitiv general.

Strategia de focalizare urmărește:

- focalizarea prin cost, ce urmărește un avantaj de cost în segmentul țintă ales;
- focalizarea prin diferențiere, ce urmărește diferențierea în segmentul de țintă ales;

Competitorii firmei focalizatoare se pot afla în următoarele situații:

- sub performanțele în cerințele unui segment, ceea ce deschide posibilitatea de focalizare prin diferențiere;
- deasupra performanțelor cerute de un segment, ceea ce înseamnă că ele suportă un cost mai mare decât costul necesar pentru servirea segmentului. Se deschide astfel posibilitatea de focalizare strategică prin cost.

3) Strategii în condiții de incertitudine



Structura industrială nu este statică, firmele confruntându-se cu incertitudini considerabile despre cum se va schimba în viitor structura. Sursele incertitudinilor sunt numeroase și provin atât din interiorul, cât și din exteriorul firmelor.

Incertitudinile interne care influențează structura sunt:

- evoluția tehnologică;
- intrările de noi competitori;
- fluctuația ratei dobânzii;
- inflația.

Incertitudinile externe sunt:

- condițiile macroeconomice;
- politicile guvernamentale.

4) Strategii și tactici defensive

Orice firmă este vulnerabilă când este atacată de competitori. Atacurile vin din partea a două tipuri de competitori:

- competitori noi intrați pe piață;
- competitori ce urmăresc să se repositioneze în piața respectivă.

Strategia competitivă de succes este aceea care combină strategiile ofensive cu cele defensive.

5) Strategia planificării afacerilor firmei

Elaborarea strategiei firmei și în final, a planului de afaceri este prima și cea mai importantă sarcină a consiliului de administrație a firmei. Fără implicarea conducerii firmei, sau fără implicarea individuală a fiecărei membru a consiliului de administrație în procesul de planificare, orice strategie aleasă și orice plan de afaceri este sortit eșecului.

Firmele mici și cele ce nu dețin specialiști în strategie, trebuie să apeleze pentru întreaga muncă de planificare strategică, la specialiști externi firmei.



La baza întocmirii planului de afaceri al firmei stau analizele externe, interne și strategice, după următoarea etapizare :

A. Analiza mediului ambiant al firmei – analiza mediului ambiant al firmei necesită o privire atentă asupra întregului mediu extern al firmei, atât în prezent cât și în viitor.

B. Analiza internă a firmei – pe parcursul acestei etape, vor fi identificate și analizate diferitele puncte forte și puncte slabe ale firmei, fixând stadiul actual al produselor și al dezvoltării organizaționale a firmei.

C. Analiza fezabilității strategiilor firmei – prin analiza fezabilității strategiilor firmei, planificatorul va identifica strategiile care sunt cele mai eficiente, raportate la punctele forte ale firmei.

Scopul final este de a obține un avantaj competitiv din noile oportunități sau cele existente pe piață sau în industrie. Problema care trebuie soluționată este previzionarea viitorului. În acest sens, planificatorul va trebui să adune toate informațiile necesare pentru a fixa viabilitatea oportunităților deschise de obținerea de noi poziții pe piață. Se vor fixa cerințele pentru personal, capitalul necesar, costurile de marketing, fixarea momentelor în timp. Planificatorul va fixa oportunitățile intrării firmei pe noi segmente de piață, prin considerarea resurselor disponibile de capital, personal și studiile de marketing efectuate. Vor trebui definite punctele forte care trebuie menținute, precum și punctele slabe ce trebuie eliminate, pentru ca firma să aibă succes în noile segmente de piață.

D. Misiunea firmei – misiunea firmei este fundamentul format al planului strategic. Misiunea firmei nu este o caracterizare a ceea ce este firma în prezent sau a strategiilor alese pentru atingerea obiectivelor viitoare. Ea este o gândire sumară,



orientată spre cum ar dori conducerea firmei să arate în viitor. Un rol important al raportului privind misiunea firmei este de a da angajaților, clienților, acționarilor firmei, atât identitate cât și înțelegere a direcțiilor de creștere a firmei. Planul de afaceri va trebui să conțină într-un scurt paragraf menționarea misiunii firmei.

E. Definirea obiectivelor generale ale firmei – obiectivele firmei constau în scopurile ce au fost stabilite pentru afacerea firmei ca un întreg. Ele determină finalitățile spre care sunt îndreptate operațiunile viitoare. Obiectivele firmei sunt dezvoltate în direcțiile:

1. scopul sau misiunea firmei. Scopul unei afaceri este de a crea și de a menține un client;
2. ținte economice sau financiare, care constau în asigurarea de servicii sau bunuri cerute de clienți, la prețuri rezonabile, care să le facă atractive;
3. scopurile patronale, care constau în producerea de profit în cantitate suficientă, ce să facă firma atractivă pentru investitori și totodată să o țină deoparte de atacul competitorilor.

Obiectivele firmei se stabilesc pe termen scurt, iar obiectivele strategice se stabilesc pe termen lung. Obiectivele strategice sunt focalizate pe funcțiunile importante ale firmei, timpul lor fiind în mod uzual stabilit la cel puțin cinci ani. Obiectivele strategice trebuie să permită o abordare de așa manieră încât să poată fi verificate.

F. Planificarea tactică – pentru atingerea obiectivelor firmei, există un număr mare de alternative. Una dintre alternative este următoarea, presupunând următorii pași :

- dezvoltarea abordărilor alternative pentru realizarea obiectivelor firmei;
- strângerea datelor privind costurile și veniturile relevante;
- utilizarea calculatorului electronic pentru evaluarea efectelor economice ale fiecărei variante;
- identificarea celei mai bune alternative.



O planificare strategică eficientă trebuie revizuită periodic pentru a asigura succesul firmei privind direcția de acțiune aleasă. După scurgerea perioadei de un an de la întocmirea planului de afaceri, firma ar trebui să analizeze perioada trecută din punctul de vedere al noilor oportunități ce se opun misiunii firmei, verificarea progreselor făcute în atingerea obiectivelor și evaluarea muncii subordonaților, pentru aplicarea practică a tacticilor firmei.

În acest sens vor fi actualizate următoarele părți ale planului de afaceri al firmei:

- analiza pieței pe care activează firma;
- analiza internă;
- misiunea firmei;
- obiectivele firmei.

Tacticile firmei regăsite în planul de afaceri, precum și planificarea financiară, ar trebui să fie controlate și revizuite pe cât posibil trimestrial. Planificarea financiară și tacticile firmei cuprinse în planul de afaceri, pot fi revizuite și la trecerea dintr-un an în altul, precum și atunci când schimbările privind obiectivele firmei sunt consistente.

Annual, misiunea și obiectivele firmei trebuie reevaluate.

Planul de afaceri este necesar pentru direcționarea firmei în atingerea următoarelor scopuri:

- creșterea capitalului firmei;
- contractarea de împrumuturi bancare / finantari nerambursabile ;
- înțelegeri vizând închirierile de capacități de producție, depozitare și altele.

V. Elaborarea previziunilor financiare și bugetare – pentru ca afacerea creată să aducă profit resursele financiare trebuie alocate corespunzător, de aceea este necesar să se stabilească de la început de ce surse financiare are nevoie întreprinzătorul pentru a realiza ce și-a propus, de ce resurse dispune în prezent, modalitățile de procurare de resurse în situația în care acestea nu sunt suficiente.



Odată înființată firma trebuie să justifice acțiunile sale de finanțare și investiții prin verificarea modului cum și-a gestionat resursele și nivelul la care a ajuns cu realizarea obiectivelor.

În vederea ușurării modului de comparare și analiza a răspunsurilor obținute se va face o proiecție financiară pentru următorii 3-5 ani pentru :

- veniturile și cheltuielile firmei;
- situația fluxului de numerar;
- bilanțul previzionat.

VI. Redactarea planului de afaceri – în urma parcurgerii etapelor precedente se redactează planul de afaceri. Întrucât se pune problema scrierii efective a planului de afaceri, trebuie asigurată certitudinea obținerii de informații amănunțite și reale privind ipotezele ce stau la baza fundamentării lui. Când se elaborează elementele unui plan de afaceri, este de preferat a se urmări modelul privind conținutul său. Această abordare va asigura persoanei care întocmește planul de afaceri posibilitatea să acopere complet fiecare capitol al său.

VII. Revizuirea și ținerea sub control a elementelor planificării – planul de afaceri se întocmește pentru diferite scopuri. După elaborarea planului de afaceri trebuie analizat din punct de vedere al complexității, logicii, obiectivelor propuse, al prezentării și al eficienței sale ca instrument de comunicare a informațiilor în vederea obținerii de către parteneri a unei imagini reale despre societatea comercială respectivă.

Caracteristica esențială a unui plan de afaceri trebuie să fie lipsa de rigiditatea a acestuia. Datorită schimbării în timp a unor situații inițiale date, datorită uzurii morale precum și a modificării conjuncturale în care există societatea comercială, planul de afaceri poate fi depășit în intervale de timp relativ mici.

Schimbările intervenite în mediul ambiant al firmei și în obiectivele sale vor fi reflectate în acțiuni de actualizare a planului de afaceri, ori de câte ori se găsește necesar.

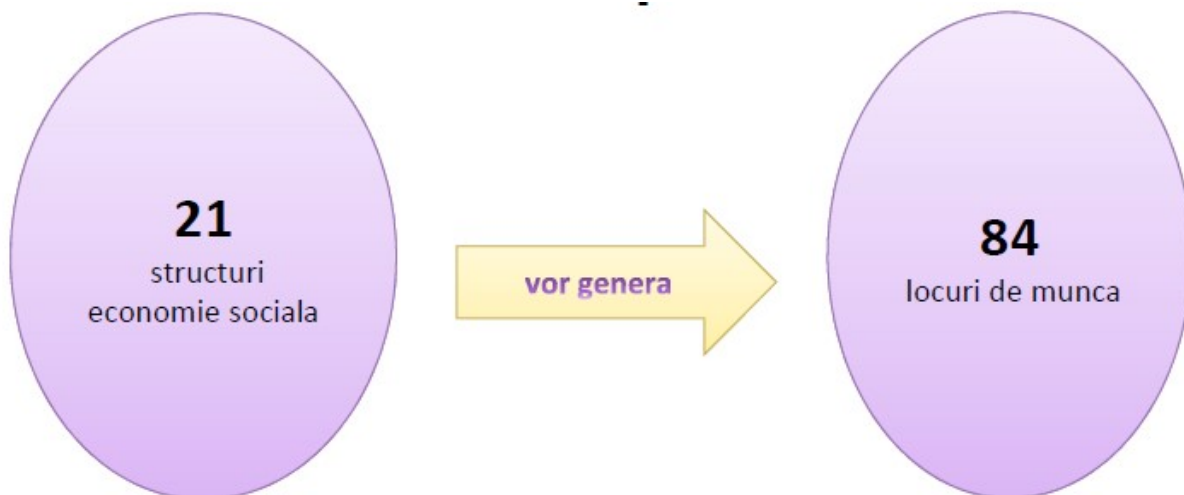


18) GESTIUNEA INTERNA A DOCUMENTELOR DE CATRE PARTENER

Membrii echipei de proiect de la nivelul Beneficiarului vor respecta reguli de gestiune unitară a documentelor, dosarelor și bibliografurilor care conțin documentele concursului organizat de planuri de afaceri. În întocmirea dosarelor pentru fiecare candidat se va acorda atenție gestiunii fizice a documentelor și dosarelor, grupării dosarelor pe bibliografuri și etichetării bibliografurilor în scopul accesării facile a conținutului lor.

19) REZULTATE

În urma finalizării subactivității A4.1 – *Pregătirea etapei de evaluare a planurilor de afaceri* se așteaptă ca minim 21 planuri de afaceri, propuse de reprezentanți ai grupului tinta, să fie selectate și aprobate în vederea finanțării prin proiect, în urma jurizării.





ANEXE

LA PREZENTA METODOLOGIE

ANEXA 1 – Cerere de inscriere si inregistrare a planului de afaceri

ANEXA 2 – OPIS

ANEXA 3 – Planul de Afaceri

ANEXA 4 – Bugetul Planului de Afaceri

ANEXA 5 – Proiectii Venituri si Cheltuieli

ANEXA 6 - Declaratia privind prelucrarea datelor cu caracter personal

ANEXA 7 – Declaratia de eligibilitate

ANEXA 8 - Declaratia pe propria raspundere privind calitatea de actionar in alte intreprinderi

ANEXA 9 - Declaratia pe propria raspundere privind evitarea conflictului de interese

ANEXA 10 - Declaratia de asumare a prevederilor privind schema "Infiintarea intreprinderilor sociale"

ANEXA 11 - Contestatie privind rezultatul Verificarii conformitatii administrative si eligibilitatii/ Evaluarii calitative

ANEXA 12 - Grila de verificare a conformitatii administrative si eligibilitatii

ANEXA 13 - Grila de evaluare calitativa

ANEXA 14 – Lista Coduri CAEN eligibile si punctajul acordat

ANEXA 15 – Intrebări frecvente, SOLIDAR – Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale