



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



# GHIDUL TÂNĂRULUI ANTREPRENOR

## INVESTEȘTE ÎN OAMENI!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

© SVASTA 2010 - acest material constituie proprietatea intelectuală a firmei SVASTA Consult. Orice reproducere poate fi făcută doar cu acordul scris prealabil al firmei.

# Cuprins

<b>CAP.1 - A fi sau a nu fi întreprinzător</b>	<b>3</b>
<b>CAP.2 - Care sunt formalitățile necesare înființării unei firme</b>	<b>11</b>
<b>CAP.3 - Planul de afaceri</b>	<b>20</b>
<b>CAP.4 - Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri</b>	<b>27</b>
<b>CAP.5 - Elemente de legislație fiscală și TVA</b>	<b>32</b>
<b>CAP.6 - Cum se poate finanța afacerea mea</b>	<b>45</b>
<b>CAP.7 - Indicatorii financiari ai unei afaceri</b>	<b>51</b>
<b>CAP.8 - Calculația costurilor și bugetarea</b>	<b>58</b>
<b>CAP.9 - Bilanțul, Contul de profit și pierderi și Fluxul de numerar</b>	<b>64</b>
<b>CAP.10 - Managementul Resurselor Umane</b>	<b>72</b>
<b>CAP.11 - Elemente de vânzare, operare și aprovizionare</b>	<b>76</b>
<b>Note</b>	<b>82</b>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 1

# A fi sau a nu fi întreprinzător

## 1.1 Vrei să înființezi propria ta firmă

Esti student sau absolvent al unei facultati si vrei sa-ti construiești o cariera?

Ai un loc de munca si ai constatat ca esti nemulțumit de ceea ce faci?

Ai deja o experienta profesionala si de un timp încoace simti ca doresti o schimbare în viața ta profesionala?

Toate aceste întrebări și multe altele te framânta de un timp. Te-ai sfătuit cu prieteni și cu colegi, ai discutat cu familia ta. Ai citit câte ceva prin ziare. Ai mai aflat și altceva de la televizor. Simți ca vrei sa faci ceva și mai ales simți ca și poți sa faci acel ceva!

Dar nu știi foarte bine cum!

**Vrei sa înființezi propria ta firma!**

Ideea ta de afaceri este nemaipomenita! Produsul la care te gândești - o capodopera tehnica!

Serviciul oferit de tine este original, oferta ta în ansamblu extraordinara!

Si mai ales ...

**...Vrei sa câștigi (foarte) multi bani!**

**Tu vrei sa fii propriul tau sef.**

Vrei sa-ti transpui ideea în practica cu profesionalism. Si știi ca doar o idee buna nu este suficienta pentru a avea succes pe piata.

Ai descoperit cereri ale pietei care nu sunt acoperite de o oferta multumitoare. Prin activitatea ta profesionala de până acum și

experienta ta ai identificat anumite nise de piata pe care le poți acoperi prin oferta ta.

Trebuie înșsa sa știi ca statutul de întreprinzător independent înseamna mai mult decât ca activitatea pe care până acum o realizai în calitate de salariat ne-independent sa o desfasori în continuare pe propria ta responsabilitate și socoteala.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



Esti în fata unei decizii! O decizie ... si ... mai multe întrebări.

Esti pe punctul de a face un pas decisiv: **VREI** sa-ti iei soarta în propriile tale mâini! **VREI** sa devii întreprinzatorul care își asigura existenta proprie! **VREI** sa depasesti toate dificultatile din calea ta!

Sunt afirmatii asupra carora trebuie sa reflectezi.

Noi suntem alaturi de tine si vrem sa te ajutam ca propria ta analiza sa fie cât mai la obiect. De aceea am pregatit pentru tine o serie de întrebări pe care le prezentam în cadrul unui „Test pentru întemeietorii de întreprindere”.

## 1.2 Test pentru întemeietorii de întreprinderi

Prezentul test își propune sa reprezinte un instrument practic destinat potentialilor întreprinzatori care intentioneaza sa întemeieze propria lor firma. Prin acest test fiecare își poate construi propriul profil al punctelor tari si slabe. Stim cu totii cât de important este

ca atunci când pornim la un drum nou sa ne cunoastem puterile si slabiciunile noastre. Iar drumul întemeierii unei noi întreprinderi ofera, alaturi de multe sanse si multe riscuri. Pe toate trebuie sa le cunoastem si sa le luam în seama.

Prezenta broșura își propune structurarea principalelor probleme pe care, în calitate de potentiali întreprinzatori trebuie sa le luati în considerare, în cadrul a trei grupe:

- Personalitatea întreprinzatorului
- Piata
- Mijloacele financiare

### Personalitatea întreprinzatorului

Se refera la modul în care trasaturile de personalitate ca si cunostintele de specialitate ale celui care intentioneaza sa întemeieze o întreprindere sunt adecvate profesiei de **întreprinzator**.

### Piata

Pentru ideea înființării unei firme, piata reprezinta **momentul adevarului**; produse sau servicii pentru care nu exista posibilitate de desfacere, potentialul pietei este redus sau sansele de dezvoltare ale pietei scazute, vor conduce în scurt timp la esec.

### Mijloacele financiare

Mijloacele financiare strict necesare întemeierii unei întreprinderi se refera atât la dotarea cu echipamente si utilaje cât si la mijloacele circulante (reprezentate de stocurile de materii prime, materiale si semifabricate si produse finite) ca si la fondul de rezerva („tampon”) de care orice întreprinzator trebuie sa dispuna în perioada de lansare a afacerii sale când încasarile nu vor acoperi cheltuielile.

*Acest test este alcatuit dintr-un set de întrebări („check-list”) prin care pot fi verificate premisele care trebuie avute în vedere la întemeierea unei întreprinderi. Întrebarile trebuiesc parcurse de regula în faza de pregătire a demarării afacerii în care aceasta problema a întemeierii unei întreprinderi trebuie bine gândita pâna la decizia finala. Desigur întrebarile sunt utile si în cazul unei întreprinderi deja existente când anumite probleme cu implicatii negative pot fi identificate si corectate.*



**Acestor întrebări trebuie să le răspunzi în mod corect și cinstit.**

Răspunsurile îți sunt destinate tie în primul rând, căci pe baza lor poți contura propriile tale **puncte tari și slabe** ca și **sansele și riscurile** care te așteaptă. Aceste întrebări îți propun să-ți atragă atenția asupra unor aspecte pe care adeseori în entuziasmul întemeierii unei întreprinderi, le neglijezi. Răspunsurile la aceste întrebări trebuie uneori să le formulezi împreună cu familia ta, sau pentru unele aspecte este necesar să apelezi la un specialist.

**Mult succes pe drumul pe care vrei să pornești!**

Personalitatea întreprinzătorului						
Nr	Întrebare	DA cu certitudine	Parțial			NU cu certitudine
			4	3	2	
1	Esti constient ca în etapa de întemeiere a firmei tale, te poti confrunta cu situatii uneori extrem de dificile?	5	4	3	2	1
2	Esti în masura sa realizezi si sa întretii contacte cu clientii?	5	4	3	2	1
3	Dispui, înainte de înfiintarea firmei, de timp suficient pentru toate pregatirile necesare?	5	4	3	2	1
4	Esti capabil sa convingi pe altii utilizând argumentele tale?	5	4	3	2	1
5	Esti în masura sa te adaptezi la partenerul tau de discutie si la argumentele acestuia?	5	4	3	2	1
6	Poti discerne aspectele esentiale de cele neesentiale, altfel spus sa identifici rapid ceea ce este necesar pentru o decizie?	5	4	3	2	1
7	Esti suficient de înzestrat din punct de vedere intelectual pentru a putea aborda simultan un numar mai mare de probleme?	5	4	3	2	1
8	Esti un om de actiune?	5	4	3	2	1
9	Îți face placere sa realizezi ceva nou?	5	4	3	2	1
10	Esti capabil sa planifici o activitate, sa-ti fixezi niste obiective si sa stabilesti etapele intermediare de atingere ale acestora?	5	4	3	2	1
11	Dispui de aptitudinea de conducere si de motivare a colaboratorilor tai?	5	4	3	2	1
12	Esti capabil de a improviza, în cazul în care deodata a intervenit ceva imprevizibil?	5	4	3	2	1
13	Esti capabil si în situatii de stres sa te concentrezi si sa actionezi în mod rational?	5	4	3	2	1
14	Esti dispus sa-ti asumi riscurile uneori inerente demararii oricarei afaceri?	5	4	3	2	1
15	Esti capabil sa-ti asumi din proprie initiativa responsabilitati si sa actionezi în consecinta fara ca cineva sa-ti solicite acest lucru?	5	4	3	2	1
16	Starea sanatatii tale îți permite ca pe perioada „punerii pe roate” a firmei sa lucrezi 10-12 ore/zi, uneori mai mult, 6 poate 7 zile pe săptămâna?	5	4	3	2	1
17	Medicul tau apreciaza drept corespunzatoare starea sanatatii tale?	5	4	3	2	1



18	Familia este dispusa sa-ti acorde sprijin si înțelegere în aceasta perioada de întemeiere a firmei?	5	4	3	2	1
19	Din punct de vedere financiar, pentru tine se justifica înfiintarea unei firme?	5	4	3	2	1
20	Esti dispus tu si familia ta sa-ti asumi riscul unor venituri incerte si ne-regulate care pot influenta negativ nivelul de trai al tau si al familiei?	5	4	3	2	1
21	Dispui de rezerve financiare suficiente pentru ca pe perioada de „seceta” sa poti asigura o existenta multumitoare pentru tine si familia ta	5	4	3	2	1
22	Esti dispus ca pe perioada întemeierii firmei sa suporti privatiunile renuntarii la concediu, ale multor drumuri oboseitoare?	5	4	3	2	1
23	Îndeplinești prevederile pe care legea le stabilește pentru întemeierea unei întreprinderi? (de ex. studii de specialitate)	5	4	3	2	1
24	Dispui de suficienta experienta în bransa pentru a introduce pe piata, împotriva concurenței produsele si serviciile tale?	5	4	3	2	1
25	Dispui de suficiente cunostinte în domeniul financiar si al conducerii afacerilor?	5	4	3	2	1
26	Ai posibilitatea sa-ti completezi anumite cunostinte care-ti lipsesc prin participarea la diferite cursuri de perfectionare?	5	4	3	2	1
27	Daca nu întrunesti toate aptitudinile sau nu dispui de cunostintele de specialitate necesare, accepti posibilitatea de a înfiinta firma cu un partener?	5	4	3	2	1
28	În cazul în care intentionezi sa înfiintezi firma împreuna cu un partener, esti sigur ca vei coopera în mod armonios cu acesta?	5	4	3	2	1
<b>Piața</b>						
29	Produsele/serviciile oferite de tine, privite din punct de vedere al clientului sunt peste cele ale concurenței?	5	4	3	2	1
30	Stii ce trebuie sa faci ca performantele produselor/serviciilor tale sa se situeze în mod vizibil deasupra celor ale concurenței?	5	4	3	2	1
31	Ai identificat nișe ale pietei pe care concurența nu le acopera?	5	4	3	2	1
32	Ai definit cu claritate segmentul de piata pe care intentionezi în mod strategic sa actionezi?	5	4	3	2	1
33	Oferta ta este adresata unei pieti care are sanse si de viitor?	5	4	3	2	1
34	Accesul spre piata al produselor/serviciilor tale poate fi în prezent sau viitor îngrădit prin anumite modificari de natura tehnica sau legala?	5	4	3	2	1
35	Ai analizat grupele de clienti care urmeaza sa constituie principalii tai beneficiari?	5	4	3	2	1
36	Ai analizat pe baza unui studiu, cu exactitate care sunt problemele, dorintele si asteptările clientilor tai potentiali?	5	4	3	2	1
37	Cunosti modalitățile de influentare a comportamentului de cumparare a clientilor tai (pret, calitate, reclama, servicii acordate clientilor, etc)?	5	4	3	2	1
38	Esti capabil sa realizezi o estimare a cererii pentru produsele si serviciile oferite de tine?	5	4	3	2	1
39	Cunosti care sunt obiceiurile de consum sau de utilizare ale clientilor potentiali în raport cu produsele/serviciile tale?	5	4	3	2	1



40	Dispui de suficiente cunostinte despre piata pentru a putea delimita si cuantifica diferite segmente de piata?	5	4	3	2	1
41	Poti aprecia în ce masura diferitele segmente de piata prezinta interes din punct de vedere al potentialului pietei si al capacitatii de absorbtie?	5	4	3	2	1
42	Dintre concurentii tai îi cunosti pe acei care au cea mai asemanatoare oferta pentru clientii tai?	5	4	3	2	1
43	Cunosti punctele tari si slabe ale concurentilor tai?	5	4	3	2	1
44	Stii în ce masura sunt cunoscute de catre clientii tai, produsele si serviciile concurente?	5	4	3	2	1
45	Poti aprecia în ce mod v-a reactiona concurenta atunci când vei intra pe piata?	5	4	3	2	1
<b>Resursele financiare</b>						
46	Ai efectuat un calcul cât de cât exact al resurselor financiare care sunt necesare în stadiul de demarare a afacerii tale?	5	4	3	2	1
47	Dispui de resurse proprii pentru acoperirea macar partiala a necesarului (economii sau aport în natura: echipamente, constructii sau altele)?	5	4	3	2	1
48	Exista posibilitatea de a obtine capital de la rude sau cunostinte, în conditii avantajoase?	5	4	3	2	1
49	Dispui de garantii ce urmeaza a fi oferite unei banci pentru un eventual credit?	5	4	3	2	1
50	Capitalul de start de care dispui este suficient pentru perioada în care cheltuielile vor depasi încasarile?	5	4	3	2	1
51	Calculule tale referitoare la veniturile previzionate sunt fundamentate pe baza unor date certe de piata?	5	4	3	2	1
52	Ai luat în calcul toate cheltuielile posibile?	5	4	3	2	1

### Cum se interpreteaza testul

Calculati numarul total de puncte pentru fiecare din cele 3 categorii de întrebări.

**Exemplu:** la cele 28 de întrebări din categoria „personalitatea întreprinzătorului” numarul total de puncte corespunzător răspunsurilor este de 110

Determinati punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împartirea numarului total de puncte la numarul de întrebări aferent categoriei respective.

Conform exemplului de mai sus împartiti numarul total de puncte de 110 la numarul de întrebări (28) si obtineti punctajul mediu pentru categoria respectiva de întrebări si anume valoarea de 3,93. În mod similar determinati aceasta valoare si pentru celelalte categorii de întrebări.

Interpretarea semnificatiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului urmator.



	3,80 – 5,00	2,80 - 3,79	2,20 – 2,79	1,20 - 2,19	sub 1,19
Personalitatea	Ai calitati de întreprinzator si esti pregatit sa faci fata unei vieti nu foarte line care te poate astepta.	Te poti descurca pe drumul acesta. Important este sa si vrei.	Ai putea sa faci fata provocarilor pe care viata de întreprinzator le implica. Pentru a lua o decizie analizeaza cu atentie si celelalte 2 aspecte.	Poate ca îți dor-esti foarte mult sa fii stapân pe propria ta soarta economica. Nu este însa suficient. Trebuie sa si poti. Este bine sa fii prudent înainte de a lua o decizie	Viata de întreprinzator plina de riscuri nu pare sa fie potrivita pentru tine. Poate e bine ca deocamdata sa-ti construiesti o altfel de strategie personala.

	3,60 – 5,00	2,00 - 3,59	Sub 1,99
Piata firmei tale	Sansele de piata ale afacerii tale sunt bune. E momentul, daca dispui de resursele financiare si daca bineînțele te simti în stare, sa demarezi propria ta afacere.	Piata nu e nici buna dar nu e nici rea. Ea exista! De tine depinde cum îți poti valorifica sansele. Nu uita ca piata poate fi si stimulata.	Se pare ca piata nu-ti este favorabila. Nu uita ca acolo „unde piata nu e, nimic nu e” si nici profit! Poate este bine sa-ti reorientezi afacerea catre o alta piata.

	3,80 – 5,00	2,80 - 3,79	1,40 – 1,59	Sub 1,4
Resursele tale financiare	Daca sunt realiste calculele tale înseamna ca dispui de banii necesari lansarii în afaceri. Fii atent sa-i cheltuiesti de la început cu chibzuinta chiar daca nu-ti lipsesc.	Nu dispui în totalitate de banii necesari. Dar bani se gasesc. Daca ideile tale sunt bune, daca piata „merge” atunci si businessul tau va merge.	Din punct de vedere financiar nu stai prea bine. Înainte de a te lansa în afaceri fara o asigurare financiara corespunzatoare trebuie sa mai reflectezi. Sigur vei lua decizia cea mai potrivita.	Fara sa dispui de capitalul necesar este extrem de greu sa reusesti de la început. Poate dupa o mica asteptare lucurile se vor îmbunatați. Niciodata nu e prea târziu atunci când vrei sa mai gasesti o alta solutie.

## 1.3 12 întrebări pentru întemeietorul unei firme

Exista multe probleme care-l preocupa pe un întreprinzator. Se pot referi de cele mai multe ori la lipsa de lichiditati, la reducerea vânzarilor, la incapacitatea de a returna datoriile catre stat, creditorii sau furnizorii si la multe alte aspecte care fac „farmecul” vietii cotidiene ale întreprinzatorului. Pentru ca aceste probleme sa nu existe sau în orice caz sa nu devina de necontrolat este necesar ca viitorul întreprinzator sa gaseasca din timp, **în faza de întemeiere** a propriei sale firme, raspunsuri la întrebările de mai jos:

- CINE este utilizatorul produselor/serviciilor mele?
- CINE este clientul pentru produsele/serviciile mele?
- CARE este amplasamentul adecvat pentru afacerea mea?
- CE pret este dispus sa plateasca piata?
- CUM ajung produsele mele la client?
- CARE sunt perspectivele pietei pe termen scurt si lung?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
UNIVERSITATEA DE  
INGINERIE ȘI  
TECNOLOGIE  
1818



- CUM pot sa-mi extind gama de produse/servicii?
- CINE sunt concurentii mei si care sunt punctele lor tari si slabe?
- DE CE un client va cumpara un produs de la mine?
- CARE este conceptul meu de marketing prin care îmi conduc firma ?
- CARE este necesarul meu de capital?
- CARE este forma juridica cea mai potrivita pentru firma mea?

## 1.4 Greșeli tipice la înființarea unei firme

1. Aptitudini si calificare profesionala ale întreprinzatorului sunt insuficiente
2. Nu exista o strategie clara de piata
3. Insuficienta cunoastere a competitorilor
4. Cunostintele cu privire la organizarea interna a firmei sunt insuficiente
5. Dependenta excesiva de anumiti furnizori
6. Capacitate insuficienta de recrutare si selectie a personalului
7. Necunoasterea reglementarilor legale
8. Resurse financiar insuficiente
9. Evaluare gresita a cheltuielilor operationale
10. Incapacitate de rambursare din profit a creditelor
11. Supraestimarea capacitatii de a realiza profit
12. Politica imprudenta în domeniul investitiilor
13. Planificare eronata a lichiditatilor
14. Calculatie gresita a costurilor
15. Contabilitate necorespunzatoare si incompleta
16. Necunoasterea obligatiilor fiscale
17. Alegere neadecvata a partenerilor de afaceri
18. Alegere necorespunzatoare a amplasamentului

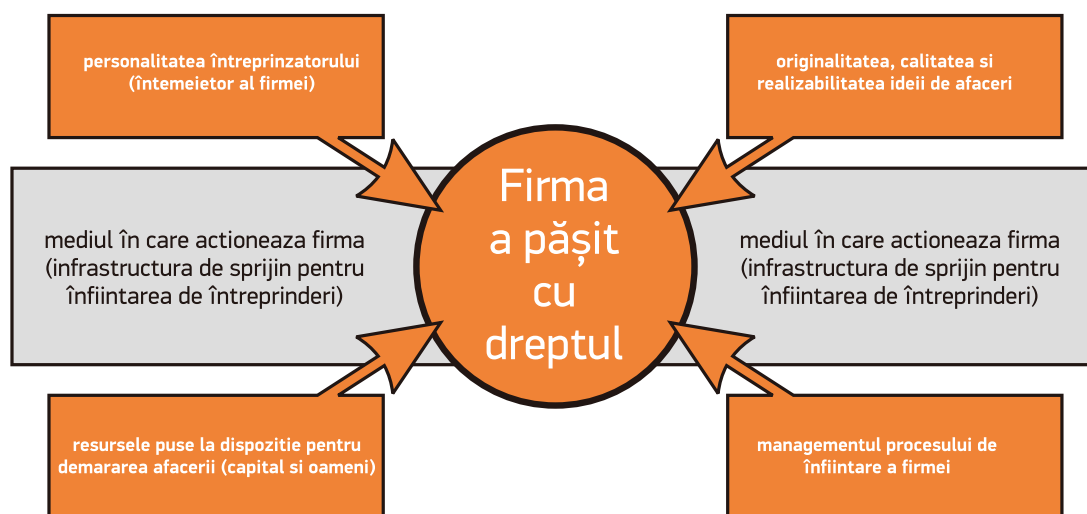
## 1.5 Câteva recomandări

1. Verifica în mod autocritic aptitudinile tale personale ca si calificarea ta profesionala.
2. Analizeaza cu exactitate piata si posibilitatile de desfacere.



3. Analizeaza ce este mai indicat: înfiintarea unei firme noi sau preluarea uneia existente.
4. Alege cu grija viitorii angajati.
5. Alege cu grija amplasamentul si dotarile.
6. Analizeaza reglementarile legale cu care te poti confrunta.
7. Determina cu exactitate necesarul de capital.
8. Planifica cifra de afaceri, costurile si profiturile viitoare.
9. Verifica daca dispui de lichiditatile necesare.
10. Apeleaza la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate.
11. Verifica posibilitatile de utilizare ale tehnicii de calcul .
12. Informeaza te cu privire la obligatiile tale fiscale viitoare.
13. Alege cea mai potrivita forma de organizare pentru firma ta.
14. Verifica riscurile posibile si ia masuri de asigurare corespunzatoare.
15. Îndeplineste cu grija toate formalitatile de înfiintare necesare.
16. Apeleaza din timp la un specialist care poate sa-ti acorde consultanta.

## 1.6 Factori de succes la înființarea unei firme





## CAPITOLUL 2

# Care sunt formalitățile necesare înființării unei firme

## 2.1 Introducere

### 2.1.1 Alegerea formei de organizare a firmei

Înainte de a iniția o activitate economică trebuie să alegeți modalitatea sub care vreți să vă organizați activitatea. Un întreprinzător poate opta pentru una din următoarele forme de organizare a afacerii:

Organizare	Caracteristici
Persoană fizică autorizată PFA	Poate fi autorizată să desfășoare o activitate independentă în baza OUG nr.44 din 16 aprilie 2008, Oficiul Registrului Comerțului. Nu are personalitate juridică.
Întreprinderea familială, IF	Se constituie între membrii unei familii cu gospodărie comună, în baza aceluiași normativ și proceduri ca și persoana fizică. Nu are personalitate juridică.
Întreprinderea individuală, II	Se constituie de către un întreprinzător, în baza aceluiași normativ și proceduri ca și persoana fizică. Nu are personalitate juridică.
Societatea comercială	Se constituie ca persoană juridică, conform Legii nr. 31/1990 republicată, prin asociere între două sau mai multe persoane fizice sau juridice, pentru a efectua acte de comerț. Societatea comercială dobândește personalitate juridică de la data înregistrării în registrul comerțului. Societățile comerciale se pot constitui în una din următoarele forme juridice: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) societate în nume colectiv (SNC)</li> <li>b) societate în comandită simplă (SCS)</li> <li>c) societate pe acțiuni (SA)</li> <li>d) societate în comandită pe acțiuni (SCA);</li> <li>e) societate cu răspundere limitată (SRL).</li> </ul> Societatea în comandită simplă și în comandită pe acțiuni se caracterizează prin existența a două categorii de asociați: comanditari (asociații care administrează societatea și răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile societății) și comanditari (asociații care răspund numai până la concurența capitalului subscris).


 Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013

 Instrumente Structurale  
2007-2013


Organizare	Caracteristici
Filiale	Filialele sunt societati comerciale cu personalitate juridica care se înființeaza într-una din formele de societate enumerate mai sus. Filialele vor avea regimul juridic al formei de societate în care s-au constituit.
Sedii secundare	O societate comerciala poate sa deschida în aceeasi localitate cu sediul principal sau în alte localitati, dezmembraminte sub diferite forme: sucursale, depozite, magazine, agentii, etc.

### 2.1.2 Particularități ale formelor de organizare a activității

Criteria	PFA IF II	SNC SCS	SA SCA	SRL
Nr. persoane	o persoana sau membrii unei familii	minimum 2	minimum 5	1 – 50 asociati
Capital minim	-	-	25 000 euro	200 lei
Raspunderea între-prinzatorului	nelimitata (cu averea personala)	nelimitata si solidara, cu exceptia asociatilor comanditari	numai cu capitalul subscris, cu exceptia asociatilor comanditari	numai cu capitalul subscris
Restrictii pentru asociati		asociatii nu pot lua parte ca asociati cu raspundere nelimitata în alte societati concurente, fara consimtamântul celorlalti asociati	-	asociatul unic nu poate avea calitatea de unic asociat decât într-o singură societate

### 2.1.3 Aspecte relevante ale modului de organizare în funcție de tipul societății

Criteria	PFA AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
Rezervare firma	x	x	x	x
Redactare act constitutiv	-	x	x	x
Dovada sediu	x	x	x	x
Depunere capital social	-	x	x	x
Constituire dosar	x	x	x	x
Înregistrare în Registrul Comerțului	x	x	x	x
Autorizarea functionarii	Se obtine personal de la autoritatile competente	Se obtine de la autoritatile competente	Se obtine de la autoritatile competente	Se obtine de la autoritatile competente
La ce institutii trebuie sa mearga întreprinzatorul	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului
Evidenta financiar contabila	Contabilitate în partida simpla	Contabilitate în partida dubla	Contabilitate în partida dubla	Contabilitate în partida dubla
Sistemul de impozitare	Impozit pe venitul anual	Impozit pe profit	Impozit pe profit	Impozit pe profit
Administrarea	Nu exista reglementari exprese	Unul sau mai multi administratori	Unic administrator sau consiliu de administratie	Unul sau mai multi administratori



## 2.2 Etapele ce trebuie parcurse pentru deschiderea unei firme, începând de la activitățile pregătitoare și până la momentul pornirii afacerii în mod legal

### 2.2.1 Pre-înregistrare (activități pregătitoare)

Include toate activitățile prevăzute de lege ce trebuie îndeplinite de la data când un întreprinzător s-a decis să constituie o formă de organizare a unei afaceri și data când a depus la Registrul Comerțului dosarul complet pentru înregistrarea și autorizarea funcționării.

- Informare inițială privind procedura și obligațiile întreprinzătorului
- Verificarea și rezervarea firmei/emblemei (obligatoriu)
- Cercetarea firmei/emblemei la OSIM pentru verificarea similitudinii cu mărci înregistrate în registrul de mărci (optional)
- Redactarea actului constitutiv (obligatoriu)
- Obținerea autentificării pentru actul constitutiv (obligatoriu)
- Redactarea și obținerea declarației pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor și a cenzorilor ca îndeplinesc condițiile prevăzute de lege (obligatoriu)
- Completarea cererii de înregistrare (obligatoriu)
- Obținerea evaluării prin expertiză, a bunului imobil subscris ca aport în natura la capitalul social (după caz)
- Obținerea certificatului constatator al sarcinilor cu care, eventual este grevat bunul imobil subscris la capitalul social (după caz)
- Varsământul în numerar la capitalul social (direct la banca dorită sau la unitățile CEC de la CCI) (obligatoriu)
- **Întocmirea dosarului de înregistrare și autorizare a funcționării (obligatoriu)**

Dosarul de înregistrare și autorizare a funcționării trebuie să conțină:

Nr. Crt.	Denumire act	Tip organizatie				Precizari privind utilizarea documentului
		PFA IF II	SNC SCS	SA SCA	SRL	
1	Cerere de înregistrare și autorizare	x	x	x	x	Obligatori
2	Dovada disponibilității firmei / emblemei (original)	x	x	x	x	Dovada pentru disponibilitatea firmei este obligatorie
3	Reproducerea emblemei (4 exemplare)	x	x	x	x	Optional, dacă se declară emblema
4	Dovada sediului (în copie)	x	x	x	x	Obligatori
5	Declarația pe proprie răspundere (original)	x	x	x	x	Obligatori



Nr. Crt.	Denumire act	Tip organizatie				Precizari privind utilizarea documentului
		PFA IF II	SNC SCS	SA SCA	SRL	
6	Actul constitutiv (original)		x	x	x	Obligativu pentru persoane juridice
7	Dovezile privind efectuarea varsamintelor aporturilor subscribe si/sau varsate (copii)		x	x	x	Este obligativu sa existe capital varsat în numerar
8	Facturi		x	x	x	Se utilizeaza pentru produse noi achizitionate ca aport în natura
9	Expertiza de evaluare a aportului în natura la capitalul subscris		x	x	x	Numai în cazul bunurilor imobile aportate la capitalul social
10	Certificatul constatator al sarcinilor de care sunt grevate imobilele		x	x	x	Pentru bunurile imobile aduse ca aport în natura la capitalul social subscris
11	Dovada intabularii bunurilor imobile					Pentru bunurile mobile aduse ca aport la capitalul social subscris
12	Cambia, contract de împrumut bancar, contract civil		x	x		Când sunt aduse creante ca aport la capitalul social. Nu sunt permise la SA si SCA constituite prin subscriptie publica si la SRL-uri
13	Declaratie cu privire la averea detinuta (original, sub semnatura privata)	x	x	x		Obligativu pentru asociatii care raspund nelimitat si solidar pentru obligatiile sociale
14	Acte privind activitatea comerciala anterioara (copii)	x				În lipsa acestora se depune actul privind nivelul studiilor absolvite
15	Specimenul de semnatura (original)	x	x	x	x	Obligativu pentru administratori
16	Certificatul cenzorilor privind depunerea garantiei legale de catre administratori			x		Obligativu pentru SA si SCA
17	Actele constatatoare ale operatiunilor încheiate în contul societatii (copii)			x		
18	Contractul de administrare (copie)		x	x	x	Numai în cazul când societatea este administrata de o persoana juridica
19	Acte de identitate (cu CNP) în copie	x	x	x	x	Pasaport pentru rezidenti
20	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice (copie)	-	x	x	x	în copie tradusa si legalizata pentru nerezidenti
21	Hotarârea organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societatii (original)	-	x	x	x	în copie tradusa si legalizata pentru nerezidenti



Nr. Crt.	Denumire act	Tip organizatie				Precizari privind utilizarea documentului
		PFA IF II	SNC SCS	SA SCA	SRL	
22	Mandatul persoanei care a semnat actul constitutiv în numele si pe seama fondatorului, persoana juridica (original)	-	X	X	X	În copie tradusa si legalizata pentru nerezidenti
23	Certificat de bonitate (original)	-	X	X	X	În copie tradusa si legalizata
24	Avize prealabile prevazute de lege	-	-	X	X	Pentru societatile bancare, de asigurare reasigurare, operatiuni cu valori mobiliare
25	Actele pentru autorizarea functionarii din punct de vedere: al PSI; sanitar; sanitarveterinar; al protectiei de mediu; al protectiei muncii.	-	X	X	X	
26	Diverse taxe si onorarii	X	X	X	X	Sunt stabilite de organele competente

### 2.2.2 Înregistrarea comerciantului

Include activitatile obligatorii îndeplinite dupa data depunerii dosarului la Registrul Comertului, incluzând:

- autorizarea constituirii comerciantului de catre judecatorul delegat;
- obtinerea, pe cale electronica a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finantelor Publice;
- redactarea încheierii judecatorului delegat;
- înregistrarea comerciantului în registrul comertului;
- editarea certificatului de înregistrare

### 2.2.3 Autorizarea funcționării comerciantului

Include activitatile de autorizare a functionarii comerciantului de catre institutiile publice abilitate, îndeplinite în perioada, dupa data depunerii dosarului la Registrul Comertului si data eliberarii anexei continând avizele/autorizatiile/acordurile necesare functionarii: autorizatie PSI, sanitara, sanitar-veterinara, pentru protectia muncii, pentru protectia mediului, etc.

### 2.2.4 Certificatul de înregistrare și anexe

Modelul si continutul Certificatului de Înregistrare a comerciantului, inclusiv a Anexei la acesta sunt stabilite în temeiul art. 43 alin. (1) din Legea nr. 359/2004, cu modificarile si completarile ulterioare, s-a reproiectat formularul "Cerere de inregistrare". Modelul cererii de inregistrare in registrul comertului si al declaratiilor pe proprie raspundere privind autorizarea functionarii sunt aprobate prin Ordinul Ministrului Justitiei nr. 3118/C din 09.11.2004.

**Certificatul de înregistrare** este un formular tipizat, cu regim special si securizat. Pe certificat sunt înscrise urmatoarele date :

- firma/sucursala respectiv denumirea comerciantului, asa cum este înscrisa în actul constitutiv si în Registrul Comertului



lui;

- sediul social conform actelor doveditoare depuse în dosarul de înregistrare;
- activitatea principala exprimata prin cod CAEN și un text sumar de descriere;
- CUI – **codul unic de înregistrare** - cod numeric constituind codul unic de identificare a unui comerciant;
- atribut fiscal – este un cod alfanumeric având semnificatia categoriei de platitor de taxe și impozite la bugetul de stat;
- numar de ordine în registrul comertului – cuprinde numarul și data unui comerciant în registrul comertului;
- data emiterii certificatului;
- seria și numarul de ordine – informatie specifica regimului special al documentului. Întocmirea dosarului de înregistrare și autorizare a functionarii (obligatoriu)

**Anexele la Certificatul de înregistrare** (denumite „Certificat Constatator”) se emit atât pentru sediul social și sedii secundare (punctele de lucru) cât și pentru fiecare activitate desfășurata la sediul principal și sediu secundar care sunt supuse avizării/autorizării. La un certificat de înregistrare se ataseaza una sau mai multe anexe.

Fiecare anexă contine:

- informatii de conexiune la certificat (seria, nr, cod unic de înregistrare, firma și sediul social);
- informatii de identificare a sediilor secundare (adresa și/sau activitate supusa autorizării);
- declaratia administratorului ca se îndeplinesc conditiile de functionare

### 2.2.5 Notificarea comerciantului catre institutii publice

Include activitatile de notificare a înregistrării unui comerciant catre alte institutii publice cu atributii legate de publicitatea, înregistrarea sau evidenta comerciantilor (unde este cazul).

## 2.3 Efectele juridice ale fazelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei societăți comerciale

- **Semnarea actului constitutiv** de catre asociati reprezinta etapa consensuala, care produce efecte între partile semnatare.
- **Autorizarea legalitatii** constituirii unei societati comerciale revine judecatorului delegat. Acesta autoriza constituirea comerciantului, persoana juridica și dispune înregistrarea în registrul comertului.
- **Înregistrarea (înmatricularea) societatii comerciale** în registrul comertului are rol constitutiv. De la data înregistrării în registrul comertului societatea a dobândit personalitate juridica.
- **Publicarea în Monitorul Oficial** a încheierii judecatorului delegat produce efecte fata de terti.
- **Autorizarea functionarii** este în competenta institutiilor publice abilitate. De la data obtinerii autorizatiei, comerciantul poate începe activitatea economica pentru care a fost autorizat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## 2.4 Actele normative care reglementează materia înregistrării și autorizării funcționării comercianților

- Ordinul ministrului justiției nr. 1560/C din 1 iunie 2009 privind aprobarea tarifelor pentru serviciile de asistență prestate de oficiile registrului comerțului de pe lângă tribunale.
- Ordinul ministrului justiției nr. 2594/C/2008 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul deținere a registrelor comerțului, de efectuare a înregistrărilor și de eliberare a informațiilor.
- O.U.G. nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale
- Ordinului ministrului justiției nr. 1240/C/2008 pentru aprobarea modelului cererii de înregistrare în registrul comerțului a persoanelor fizice autorizate, întreprinderi individuale și întreprinderilor familiale și al declarațiilor pe propria răspundere privind autorizarea funcționării.
- OUG nr. 52/2008 - modificarea Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale și a Legii nr. 26/1990 privind registrul comerțului.
- Ordinul Ministrului Justiției nr. 1.494/C. din 29 mai 2008 privind încasarea de către oficiile registrului comerțului a taxei judiciare de timbru pentru cererile aflate în competența de soluționare a judecătorului delegat la oficiul registrului comerțului.
- O.U.G. nr. 77/2008 pentru completarea art. 3 din Ordonanța Guvernului nr. 32/1995 privind timbrul judiciar.
- Legea nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- H.G. nr. 166/2003 privind acordarea unor facilități fiscale studenților care doresc să înființeze o afacere proprie.
- H.G. nr. 684/2009 privind aprobarea taxelor și tarifelor pentru operațiunile efectuate de Oficiul Național al Registrului Comerțului și oficiile registrului comerțului de pe lângă tribunale
- H.G. Nr. 1296/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice privind condițiile și procedura de eliberare a acordului scris pentru folosirea denumirii, prevăzut la art. 39 din Legea nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul ministrului justiției nr. 2582/C/2004 privind aprobarea tarifelor pentru serviciile auxiliare prestate de oficiile registrului comerțului de pe lângă tribunale și de Oficiul Național al Registrului Comerțului.
- Ordinul ministrului justiției nr. 3117/C/2004 privind aprobarea modelului și conținutului extrasului de registru și certificatului constatator
- Ordinul ministrului justiției nr. 3062/C/2008 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Oficiului Național al Registrului Comerțului și a oficiilor registrului comerțului de pe lângă tribunale.
- Ordinul ministrului justiției nr. 2722/C/2007 pentru aprobarea modelului cererii de înregistrare în registrul comerțului și al declarațiilor pe propria răspundere privind autorizarea funcționării.
- Ordinul ministrului justiției nr. 3444/C/2007 privind aprobarea Regulamentului pentru ocuparea prin concurs a posturilor vacante de director general/director general adjunct la Oficiul Național al Registrului Comerțului și director/director adjunct la oficiile registrului comerțului de pe lângă tribunale.
- Decizia Înaltei Curți de Casație și Justiție nr. 10/2006



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



- Legea nr. 359/2004 privind simplificarea formalitatilor la înregistrarea în registrul comertului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- H.G. nr. 885/1995, republicată, privind unele măsuri de organizare unitară a evidenței acționarilor și acțiunilor societăților comerciale, republicată.
- O.U.G. nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, aprobată cu modificări prin Legea nr. 227/2007, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în executarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, Titlul V - Cartea I, privind grupurile de interes economic, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperatiei.
- Legea nr. 566/2004 a cooperatiei agricole, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 85/2006 privind procedura insolvenței, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul ministrului justiției nr. 1692/C/2006 privind aprobarea formatului Buletinului procedurilor de insolvență și a conținutului-cadru al citațiilor, comunicărilor, hotărârilor judecătorești, convocărilor, notificărilor și al altor acte care se publică în acesta și al dovezii privind îndeplinirea procedurii de citare, comunicare, convocare și notificare.
- Ordinul ministrului nr. 520/C/2007 privind aprobarea tarifelor de publicare în Buletinul procedurilor de insolvență a actelor de procedură emise de administratorii și lichidatorii judiciari.
- Ordinul ministrului justiției nr. 521/C/2007 privind aprobarea tarifelor pentru eliberarea de copii de pe Buletinul procedurilor de insolvență, copii certificate de pe actele de procedură publicate și furnizarea de informații din Buletinul procedurilor de insolvență.
- HG nr. 322/2008 privind acordarea de facilități pentru actualizarea obiectului de activitate potrivit Clasificării activităților din economia națională – CAEN Rev. 2.
- Legea nr. 297/2004 privind piața de capital, cu modificările și completările ulterioare.
- Regulamentul Consiliului (CEE) nr. 2137/85 din 25 iulie 1985 privind Gruparea Europeană de Interes Economic (GEIE), versiunea consolidată.
- Regulamentul Consiliului (CE) nr. 2157/2001 din 8 octombrie 2001 privind statutul societății europene (SE), versiunea consolidată.
- Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1435/2003 din 22 iulie 2003 privind statutul societății cooperative europene, versiunea consolidată.
- H.G. nr. 187/20 februarie 2007 privind procedurile de informare, consultare și alte modalități de implicare a angajaților în activitatea societății europene.
- Legea nr. 319/2006 - Legea securității și sănătății în muncă - Monitorul Oficial nr. 646/26.07.2006
- Hotărâre de Guvern pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii securității și sănătății în muncă nr.319/2006,
- ORDIN nr. 210 din 21 mai 2007 pentru aprobarea Metodologiei privind identificarea, evaluarea și controlul riscurilor de



incendiu, modificat si completat cu Ordinul ministrului internelor si reformei administrative nr. 663 din 27 noiembrie 2008

- Legea 571 din 2003-Codul Fiscal , cu modificarile si completarile ulterioare
- Normelor metodologice de aplicare a prevederilor din Ordonanta Guvernului nr.92/2003 privind Codul de procedura fiscala
- Legea protectiei mediului nr. 137/1995 republicata, modificata si completata de Ordonanta de Urgenta nr. 91/2002, HG nr. 918/2002, privind procedura cadru de evaluare a impactului asupra mediului, Ordin nr. 860/2002 pentru aprobarea procedurii de evaluare a impactului asupra mediului si de emitere a acordului de mediu.
- OUG 195/22.12.2007 privind protectia mediului, aprobata cu modificari si completari prin Legea 265/2006 si OUG nr. 114/2007, precum si Ordinul Ministrului Mediului si Dezvoltarii Durabile nr. 1798/2007 pentru aprobarea Procedurii de emitere a autorizatiei mediu
- OM 818/2003 pentru aprobarea procedurii de emitere a autorizatiei integrate de mediu

### Precizare

Noile reglementari prevad simplificarea procedurii de autorizare a functionarii prin introducerea, în anumite situatii expres prevazute de lege, a Declaratiei pe proprie raspundere în conditiile extinderii activitatilor CAEN pentru care se aplica aceasta procedura. Totodata, se prevede simplificarea continutului cererii de înregistrare si autorizare, precum si reducerea cuantumurilor taxelor si tarifelor aferente înregistrării.

Efectul imediat al acestor modificari, la care se adauga trecerea la sistemul de lucru cu verificarea dosarelor, pe loc, este de reducere a timpului consumat de comerciant pentru solicitarea înregistrării si, în acelasi timp, de reducere a termenului de eliberare a certificatului de înregistrare cu anexele aferente la mai puțin de 20 zile.

### Adrese utile pentru București

Oficiul National al Registrului Comertului

Website: [www.onrc.ro](http://www.onrc.ro)

E-mail [onrc@onrc.ro](mailto:onrc@onrc.ro)

Bucuresti, Blvd. Unirii nr. 74, Bl. J3b. Tr. II+III, sector 3, Cod postal: 030837

Tel.: (+40-21) 316.08.04

Fax: (+40-21) 316.08.03



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 3

# Planul de afaceri

### 3.1 Introducere

Pentru a putea aborda problematica (aparent teoretică și formală) a planului de afaceri, prezentul capitol este structurat în cadrul a 3 întrebări simple, la care răspunsurile încearcă să convingă întreprinzătorului întemeiator al unei firme cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri. Întrebările sunt:

- Ce este un plan de afaceri ?
- De ce este nevoie de un plan de afaceri ?
- Care este conținutul unui plan de afaceri ?

#### Prima întrebare: Ce este un plan de afaceri?

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri, trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție neconvențională a acestui concept poate fi: **O afacere reprezintă intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde în mod intenționat anumite activități în scopul obținerii unui profit.**

**O afacere trebuie asadar bine pregătită, din timp exact așa cum atunci când îți construiești o casă, trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă, să pui pe hârtie, sub forma unui proiect gândurile și calculele tale. Acest proiect este planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Și evident, o premiza a unei afaceri bune este un plan de afaceri bine gândit.**

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și care vrea să obțină un anumit profit;
- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere)

#### A doua întrebare: De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte ca zidurile halei de fabricație sau orice alte spații ale firmei tale să fie construite, firma oricărui întreprinzător se naște în mintea acestuia și parcurge câteva etape:

- la început a fost **ideea** ta de afacere
- apoi din idee s-a născut **viziunea** ta
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o **strategie**
- și în fine pentru a aplica strategia ta ai nevoie de **planul afacerii tale**.



lata de ce acest plan reprezinta pe de o parte **instrumentul intern** prin care tu poti conduce si controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale. În egala masura planul de afaceri reprezinta si un **instrument extern** - fiind si un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. El spune tuturor celor din jurul tau, clienti, furnizori, parteneri strategici, finantatori, actionari, ca tu stii cu certitudine ce ai de facut. Iar într-o economie de piata functionala, partenerii tai de afaceri seriosi apreciaza acest lucru si te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

### A treia întrebare: Care este continutul unui plan de afaceri ?

Nu exista doua afaceri la fel. Nu exista doua organizatii la fel. Si de asemenea nu exista formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie sa fie un instrument de lucru, simplu, sugestiv si pragmatic. Anumite aspecte tipice este bine sa fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora întreprinzatorul demonstreaza ca are o perceptie globala asupra afacerii, ca înțelege toate aspectele ei, atât tehnice dar si cele financiare sau de resurse umane. Demonstreaza mediului exterior (dar si celui interior) ca stapâneste situatia.

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- **Viziune, strategie**
- **Premise: istoric, management, resurse umane, situatia existenta**
- **Analiza pietei. Previziuni de vânzari.**
- **Analiza costurilor de operare**
- **Investitii necesare**
- **Proiectii financiare**
- **Anexe**

## 3.2 Conținutul planului de afaceri - detalii

### 3.2.1 Viziune. Strategie.

Cuvinte pretentioase, dar în esenta atât de simple. *Totul pleaca de la viziune.*

Fiecare întreprinzator are o viziune:

„Vreau sa produc subansamble auto care sa le vând Uzinei Dacia”

„Vreau sa fabric confectii pentru copii”

„Vreau sa produc si sa comercializez sucuri din fructe de padure”

„Vreau sa înfiintez o retea de Internet cafe”

„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau - iata o viziune. Aceasta viziune e de fapt obiectivul final catre care vrei sa te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotarât sa pornesti pentru a atinge si împlini viziunea este strategia firmei tale.

Cuvântul strategie vine din limba greaca (στρατηγία / strategia) și desemnează centrul de comanda al armatei.

Strategii (στρατηγος / strategos), în armata greaca, erau liderii care determinau direcția trupelor și a tehnicii militare.



Similar, în business, strategia este direcția în care voi îndrepta resursele umane și echipamentele ce le am la dispoziție. Iar strategul principal sunt eu, întreprinzătorul ce am demarat afacerea. Pentru a clarifica aceasta direcție în care trebuie să-mi îndrept "trupele", este bine să încercăm să răspundem la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii tale ?
- Ce anume va genera bani și profit ?
- Cine vor fi clienții tăi ?
- De ce vor plăti ei pentru produsele tale ?
- Există o ofertă comparabilă pe piață ?
- Ce va determina clienții să vină la tine ?
- Cum vrei să arate produsele / serviciile tale ?
- Cum vrei să fii perceput de clienții tăi ?
- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani ? Fixează-ți obiective cuantificabile !
- Care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes ?
- Există un consens între asociați / acționari referitor la problemele mai sus menționate ?

### 3.2.2 Premise: istoric, management, resurse umane, situația existentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui / unor oameni, iar apoi se dezvoltă și funcționează conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară "omul sfînteste locul" putem fără îndoială afirma că "managerul sfînteste afacerea". Managerul sau viitorul manager ar trebui să-și pună întrebări de genul:

- Ce experiență practică aduci în afacere ?
- De ce cunoștințe teoretice dispui ?
- Ce referințe poți prezenta ?
- Este familia ta dispusă să te sprijine ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea ?
- Dispui de aport în natură (terenuri, spații, echipamente, mijloace de transport, alte elemente de logistică) pentru a sprijini afacerea ?
- Cunoștințele / experiența ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii ?
- De câți angajați ai nevoie ?
- Ce calificări trebuie să aibă angajații ?
- Ce nivel de salariu trebuie prevăzut ?
- Poți găsi pe piața muncii specializările necesare ?
- Ai schitat o structură organizatorică ?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



### O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- Unde vei localiza sediul organizației ?

### 3.2.3 Analiza pieței. Previziuni de vânzări.

De ce există o afacere ? Ca să vândă anumite produse/servicii către piață. O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția ei sunt piloni fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera.

Este important să răspundem la întrebări de genul:

#### Clienții noștri:

- Cine sunt clienții tăi
- Firme sau persoane fizice ?
- Cum se poate segmenta / împarti piața ta ?
- Cum este piața potențială împartită din punct de vedere geografic ?
- Cum este piața potențială împartită din punct de vedere al tipurilor de clienți ?
- Știi cât de mare este volumul pieței potențiale ?
- Ai un plan de acțiune pentru câștigarea clienților ?

#### Concurența

- Ce știi despre concurență ?
- De ce ar cumpăra clienții de la tine și nu de la concurență ?
- Câți angajați au ? Ce forță de vânzare ?
- Ce cote de piață au ?
- Ce avantaje competitive au comparativ cu tine ?
- Ce strategii de preț are concurența ?
- Dar strategii de comunicare / reclama ?

#### Piața

- Cum apreciezi că vor evolua vânzarile ?
- Cum apreciezi că va evolua volumul total al pieței ?
- Care este prognoza cererii ?
- Care este lichiditatea acestei cereri (capacitatea ei de plată) ?



## Politici de marketing

- Ai o strategie de produs ?
- Ai stabilit o politica de distributie ?
- Ai o politica de pret si de conditii de plata ?
- Te ai gândit la o politica de imagine, de comunicare cu piata ?

*Activitatile de marketing si politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul "Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri".*

### 3.2.4 Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înțelegerii si evidentierii costurilor de functionare curenta a activitatii.

Realizarea lui demonstreaza deopotriva înțelegerea aspectelor tehnologice si economice, manageriale ale activitatii curente. Demonstreaza ca înțelegem fluxul tehnologic, ca stim de ce infrastructura de utilitati avem nevoie, câți oameni trebuie sa angajam si în ce structura trebuie sa îi dispunem.

Este bine sa avem în vedere si sa nu omitter costuri ca de exemplu:

#### Costuri de înfiintare a firmei:

- Autorizatii
- Registrul Comertului

#### Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,
- Costuri de personal (salariu, costuri sociale), salarii management, prime si bonusuri
- Costuri de training si formare personal
- Impozite si taxe locale
- Servicii externe
  - Contabilitate
  - Consultanta fiscala
  - Consultanta juridica
  - Consultanta în management
  - Consultanta IT
  - Consultant PR



- Costuri de spatiu
  - Spatiu de birouri
  - Spatiu de productie
  - Spatiu de vânzari
  - Spatiu de depozitare
- Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curatenie, reparatii, asigurare, apa/canal, gunoi
- Costuri cu echipamentele
- Reparatii
- Întretinere
- Costuri cu mijloacele de transport
  - Combustibil
  - Revizie
  - Întretinere / Reparatii
  - Asigurare de raspundere civila & asigurare toate riscurile
  - Impozite
- Costuri legate de procesul de vânzare
  - Deplasari
  - Materiale de prezentare
  - Participari la târguri
- Costuri administrative
  - Deplasare
  - Materiale de birou
  - Comunicatii: telefon, fax, mobil, e-mail
  - Copiator
  - Evidenta primara si calculul salariilor
  - Abonamente (ex. reviste, legislatie, întretinere echipamente birou, etc.)
  - Literatura de specialitate
  - Impozite

### 3.2.5 Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv, în acest capitol trebuie să fundamentăm în mod pragmatic, onest și realist investiția.



A diminua sau a ignora aspecte conexe investitiei (de. ex. infrastructura de utilitati) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greseli frecvente care ridica imediat semne de întrebare (justificate) în mintea actionarilor, partenerilor, finantatorilor.

Costuri de investiții	Costuri conexe investiției	Alte costuri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cladiri</li> <li>• echipamente</li> <li>• masini</li> <li>• alte bunuri de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastructura</li> <li>• apa</li> <li>• gaz</li> <li>• curent</li> <li>• canalizare</li> <li>• drum de acces</li> <li>• rehabilitari</li> <li>• amenajari</li> <li>• asigurarea normelor de</li> <li>• protectia muncii, de protectia mediului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cheltuieli de proiect / investment management</li> <li>• cheltuieli de training cu noile echipamente</li> <li>• cheltuieli pentru probe tehnologice</li> </ul>

### 3.2.6 Proiecții financiare

Proiectiile financiare nu sunt altceva decât anticipari / planificari ale situatiilor financiare ale afacerii pe viitor. Proiectiile financiare sunt modelari matematice viitoare ale bilantului, contului de profit si pierdere si a calculului de lichiditati (cash-flow-ului) pe baza carora se calculeaza eventual si anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiectiile sunt indisolubil legate de punctele c, d si e de mai sus. Aceste puncte furnizeaza datele de intrare în modelul matematic si daca aceste date sunt eronate rezultatele modelului matematic al proiectiilor financiare nu poate fi decât tot eronat si deci complet inutil.

### 3.2.7 Alte anexe

Evident ca nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Tu ca manager – întreprinzator trebuie sa-ti alcatuiesi planul afacerii TALE. Poti introduce acele materiale care te pot ajuta sa-ti prezinti mai bine afacerea ca de exemplu: certificate de studii/calificari ale managementului si ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienti, aprecieri de la banca, detalii tehnologice sau constructive si orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzatorul le considera relevante în prezentarea propriei afaceri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
1516



## CAPITOLUL 4

# Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri

## 4.1 Reclama este sufletul comerțului

Un vechi proverb popular spune ca reclama este sufletul comerțului.

Într-adevar, de modul în care noi informăm clientul despre existența produselor și serviciilor noastre, iar ulterior de felul în care îl convingem să le cumpere, depinde afacerea noastră. În timp, în jurul acestor adevăruri simple, s-a construit o știință a managementului firmei, numită marketing.

Desigur că noi, la început de drum, nu putem avea departamente care să organizeze și să susțină această activitate de marketing. Însă nu trebuie să neglijăm această activitate determinanta pentru veniturile viitoare ale firmei și, la început de drum, responsabilitatea pentru organizarea și conducerea acestor activități ne revine nouă - întreprinzătorului.

## 4.2 Ce este marketingul ?

Un întreprinzător aflat la început de drum trebuie să constientizeze că, din momentul începerii afacerii sale, clienții săi vor trebui să reprezinte centrul preocupărilor sale. Într-adevar, nici o afacere nu poate supraviețui fără clienți – ei reprezintă principala sursă de finanțare a activităților organizației – orice afacere va exista atâta timp cât vor exista clienți.

Astfel, conform definiției AMA, American Marketing Association, **Marketingul este o funcție a organizației de a crea, comunica și livra valoare adăugată clienților săi, și de a gestiona clienții în beneficiul organizației și a acționarilor acesteia.**

Dar cine sunt clienții firmei ? Clienții firmei sunt acele persoane, individuale sau firme, ce vor cumpăra și vor plăti pentru produsele și serviciile noastre. Clienții pot cumpăra direct de la noi sau printr-un intermediar / distribuitor. În această situație și intermediarul / distribuitor devine un client, fiind interesul nostru ca acest intermediar / distribuitor să fie interesat și mulțumit de distribuția produselor sau serviciilor noastre.

Acest deziderat de satisfacere a clienților este însăși rațiunea de existență a afacerii. Iar aceasta trebuie realizată mod profitabil – altfel nu mai este vorba de o afacere, ci de o acțiune tip instituție caritabilă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



## 4.3 Care sunt cele mai la îndemâna instrumente de marketing ?

În cadrul activității de marketing, cel mai uzual se constată combinarea a 4 politici principale:

- Politica de produs
- Politica de promovare
- Politica de pret și condiții de pret
- Politica de distribuție

### 4.3.1 Politica de produs

Cea mai importantă idee a politicii de produs este orientarea către client. Produsul sau serviciul trebuie astfel conceput încât să satisfacă cât mai bine necesitățile clientului. Înainte de a concepe orice produs este esențial să știm dacă există o cerere pentru acest produs. Apoi, este important să aflăm dacă produsul respectă cerințele existente din punct de vedere tehnic, al siguranței în exploatare sau cerințele legale.

A doua idee în conceperea produsului sau serviciului este diferențierea și crearea unui avantaj competitiv. Este important ca, după ce am comunicat clienților că produsul nostru le satisface o nevoie, să comunicăm și de ce să cumpere de la noi și nu de la concurență. Această diferențiere se poate face prin preț, prin accesibilitate dar și prin crearea unor caracteristici speciale produsului și serviciului nostru. În acest sens este foarte important să intuim ce dorește clientul nostru și să concepem produsul plecând de la aceste dorințe. Putem chiar organiza discuții cu 2-3 clienți apropiați pentru a le identifica nevoile. Ulterior, pe parcursul comercializării produselor, comunicarea cu clienții este în continuare importantă pentru a ajusta și dezvolta continuu produsul nostru la nevoile acestora. Să nu uităm: atunci când nu vom mai avea clienți, afacerea noastră va înceta să existe.

Tehnicile cele mai utilizate în cadrul politicii de produs sunt:

- analiza ciclului de viață al produsului
- analiza gamei de produse
- poziționarea produsului în piață

### 4.3.2 Politica de promovare

Este totalitatea acelor acțiuni prin care mesajele noastre, referitoare la propriul produs, sunt transmise pieței-tintă.

Denumirea firmei sau a produsului ca element al politicii de promovare

„Totul începe cu numele”.

Numele firmei sau al produsului este prima informație pe care potențialul nostru client o aude. Pentru ca această primă impresie să fie și una favorabilă, numele firmei trebuie ales cu grijă și cu mult discernământ.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



Unele recomandari pot fi avute în vedere:

- utilizarea unor expresii straine poate constitui uneori un dezavantaj, prin dificultatile de pronuntare a numelui mai ales în cazul comunicării prin telefon;
- numele firmei trebuie sa fie pe cât posibil concis, sugestiv, usor de tinut minte si mai ales original;
- este important sa alegem un nume cu identitate proprie, usor de scris sau pronuntat în limba româna dar si usor de scris si pronuntat în limbi straine – daca anticipam ca vom avea relatii de afaceri cu strainii. În acest sens este bine de evitat prezenta diacriticelor în nume – caractere dificil de citit sau scris pentru un strain;
- totodata, este bine sa stim ca legea societătilor comerciale face anumite precizari referitoare la numele firmei: de exemplu în cazul societătilor cu raspundere limitata
- numele trebuie sa contina o referire directa la obiectul de activitate al firmei;
- este bine sa alegem 2 sau 3 variante de nume, pentru a avea o rezerva în caz ca numele ales de noi este deja înmatriculat sau rezervat la Registrul Comertului sau la Oficiul de Stat pentru Inventii si Marci.

Politica de comunicare începe cu numele firmei, cu numele produselor, cu tot ce înseamna identitate grafica a firmei (logo, hârtie cu antet, carti de vizita, oferte ale firmei) si continua cu materialele de prezentare a firmei, cu modul de ambalare al produselor, de transport sau expeditie a produselor, cu identitatea distribuitorilor sau a magazinelor utilizate, cu pozitionarea sediului firmei, etc.

Desigur, în functie de posibilitatile financiare ale firmei pot fi realizate si diverse materiale de reclama sau obiecte promotionale.

Totodata, participarea la târguri, seminare sau prezentari, implicarea în diferite manifestari stiintifice, de cercetare sau chiar sponsorizarea unor actiuni cu caracter cultural, social, sportiv, etc pot constitui modalitati subtile dar deseori foarte eficiente de comunicare cu piata-tinta.

Ce este important de retinut este ca mesajul continut de materialele de promovare trebuie sa sugereze (mai subtil sau mai explicit) clientului utilitatea produsului / serviciului Dvs. si, poate si mai important, prin ce va diferentiati Dvs. fata de concurenta.

Noi consideram politica de nume ca fiind fundamentala pentru marketingul afacerii, inclusiv în antreprenoriatul specific industriei electronice. Ar fi interesant de remarcat ca în topul marcilor realizat de compania de cercetare de piata Millward Brown în 2009 primele 2 locuri sunt ocupate de 2 afaceri cu legaturi importante în tehnologie, inclusiv electronica: Google si GE (General Electric). Ambele afaceri si marci au fost dezvoltate de antreprenori care aveau o educatie concentrata pe tehnologie: Larry Page si Thomas Alva Edison, si nu neaparat o educatie specifica domeniului marketing.

#### 4.3.3 Politica de preț și de condiții de plată

Exista trei mari categorii de metode de stabilire a pretului unui produs:

- **Pretul în functie de costuri**  
În functie de costuri: exista mai multe metode de a calcula costul unui produs sau global, a unei game de produse. Peste acest cost se adauga o marja de profit si acesta este pretul cu care iesim pe piata.
- **Pretul în functie de cerere**  
O alta metoda este de a fixa pretul produsului la o valoare pe care eu consider ca piata (cererea) o va accepta. Evident lucrul acesta necesita o buna cunoastere a pietei si a preturilor acceptabile pentru diferitele segmente ale pietei. Aceasta nu înseamna neaparat ca pretul trebuie sa fie mic – comerciantii de produse de lux stabilesc preturi mari pen-



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



tru ca se adreseaza unei piete care este dispusa (si chiar vrea) sa plateasca preturi foarte mari, aceste preturi dându-le clientilor sentimentul ca au achizitionat produse de foarte buna calitate, la care nu oricine are acces (accesul fiind restrictionat prin pretul prohibitiv). O alta strategie de fixare a pretului care are la baza comportamentul psihologic al cererii este cea în care preturile se stabilesc de genul 99 lei, dând psihologic senzatia ca pretul se încadreaza într-o categorie de preturi sub 100 lei, în cazul nostru. O alta strategie psihologica este si cea în care un discount de 20% este prezentat sub forma: la patru produse cumparate primiti unul gratuit !

- **Pretul în functie de concurenta**

Categoric ca este important sa tinem seama si de actiunile concurente. Astfel, putem aborda preturi similare sau usor mai mari ca ale concurente (stim deja ca pe acestea piata le accepta) si sa comunicam pietei avantajele competitive ale produsului nostru. Putem totodata, mai ales în fazele de început ale afacerii, sa oferim reduceri semnificative (mai mici cu 30% decât concurenta) pentru a atrage cote de piata. Este recomandabil ca acest lucru sa se realizeze însa numai pentru perioade limitate, pentru a nu periclita echilibrul financiar al firmei si pentru a nu da pietei perceptia ca produsul nostru este „ieftin” si deci probabil slab calitativ si cu utilitate redusa.

Noi recomandam sa se faca o calculatie a pretului prin fiecare dintre cele 3 metode expuse mai sus si apoi sa se aleaga o valoare în functie de intuitia antreprenorului. Trebuie sa fim atenti în cazul în care utilizarea uneia dintre metode ne furnizeaza un pret foarte diferit de celelalte 2: poate este momentul sa regândim produsul, sa reducem costurile, sa ne adresam altei pieti.

#### Condițiile de pret

Acestea reprezinta o alta latura fundamentala a politicii de pret. Aflati din piata care sunt termenele de plata uzuale si apoi gânditi termenul Dvs. Un termen de plata îndelungat poate echivala cu un reducere semnificativa, pentru ca numerarul costa si va poate crea un avantaj competitiv fata de concurenta. Totusi, trebuie sa fiti constient ca si la Dvs. în organizatie, lipsa numerarului la un moment dat poate necesita apelarea la un credit pe termen scurt, operatie care diminueaza categoric profitul.

Pot fi imaginate diferite modalitati de plata care pot stimula piata sa apeleze la produsele/serviciile noastre - utilizati-va imaginatia si diferentiati-va!

#### 4.3.4 Politica de distribuție

Reprezinta locul si modalitatea fizica prin care produsul este vândut, de exemplu prin vânzare directa, prin comertul en-gros sau prin comertul en-detail.

Specificul produsului, respectiv bun de larg consum, bun de investitii, serviciu, etc. determina foarte mult alegerea canalului de distributie. De exemplu, bunurile de larg consum cu diferentiere redusa se preteaza comertului en-gros; pe masura ce specializarea bunurilor creste ne vom îndrepta catre comertul en-detail iar când produsul este extrem de specializat clientului (de exemplu o instalatie de alarma specifica, sau o centrala telefonica complexa) atunci canalul de distributie este de cele mai multe ori vânzarea directa. O astfel de modalitate este valabila si la produsele sau serviciile personalizate, cum este cazul bunurilor industriale destinate investitiilor.

## 4.4 Recomandări pentru IMM în faza de înființare a unei firme



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



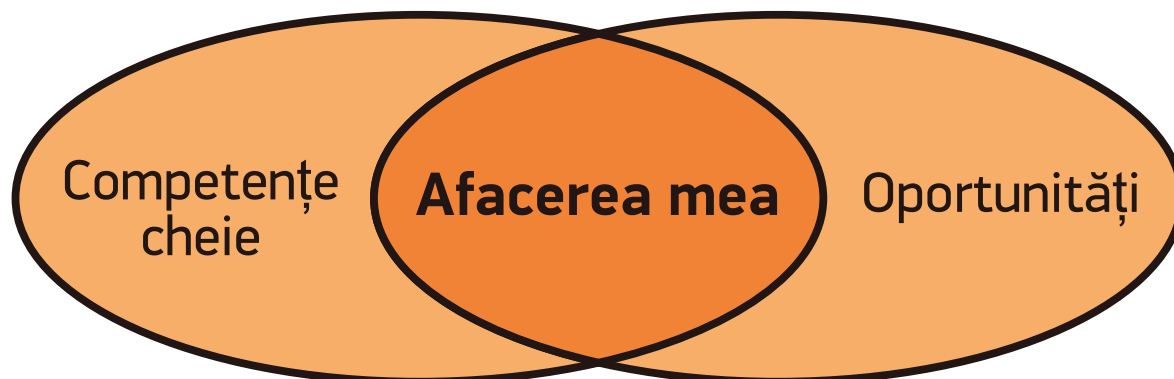
Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



- Alegeti-va un domeniu de activitate pe care îl stapiniti foarte bine si încercati sa identificati oportunitatile din el. La intersectia între cele 2 se gaseste business-ul Dvs (vezi figura urmatoare).



- Alegeti-va un produs, o activitate pe care o stapâniti perfect din punct de vedere tehnic
- Începeti o activitate numai dupa ce aveti câțiva clienti siguri pentru produsul / serviciul Dvs. si anticipati ca mai exista si alti clienti potentiali
- Încercati sa identificati acesti primi clienti în cercul de relatii personale: familie, prieteni, colegi
- Concepeti-va produsele / serviciile dupa necesitatile anticipate ale clientului sau încercati sa identificati clienti pentru produsele / serviciile în care detineti avantaje competitive
- Alegeti-va numele firmei cu atentie
- Pe cat posibil, investiti timp într-o imagine grafica a firmei Dvs.
- Alegeti-va mijloace de promovare specifice activitatii Dvs.
- Aveti în vedere toate cele trei politici de pret la stabilirea pretului
- Atentie la conditiile de plata – un bun management al numerarului înseamna profit.
- Conducerea afacerilor mici se bazeaza pe fluxul de numerar si mai puțin pe contul de profit si pierdere
- Elementele mixului de marketing, combinate inteligent, pot fi o pârghie pentru atragerea unor clienti strategici



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 5

# Elemente de legislație fiscală și TVA

## 5.1 Lege nr. 31/16 noiembrie 1990 (selectiv)

O prima lege care reglementează modul de organizare a întreprinderilor este: Lege nr. 31/16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare, care prezintă formele de organizare.

„Dispoziții generale

### ART. 1

În vederea efectuării de acte de comerț, persoanele fizice și persoanele juridice se pot asocia și constitui societăți comerciale, cu respectarea dispozițiilor prezentei legi. Societățile comerciale cu sediul în România sunt persoane juridice române.

### ART. 2

Societățile comerciale se vor constitui în una din următoarele forme:

- a) societate în nume colectiv, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;
- b) societate în comandită simplă, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați; comanditarii răspund numai până la concurența aportului lor;
- c) societate în comandită pe acțiuni, al cărei capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați; comanditarii sunt obligați numai la plata acțiunilor lor;
- d) societatea pe acțiuni, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; acționarii sunt obligați numai la plata acțiunilor lor;
- e) societate cu răspundere limitată, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.”

## 5.2 LEGE nr. 346 din 14 iulie 2004 (\*actualizată)

Alta lege cu importanță în organizarea unei firme este LEGE nr. 346 din 14 iulie 2004 (\*actualizată privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



## ART. 1

Prezenta lege reglementează măsuri destinate creării cadrului favorabil înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii.

## ART. 2

În sensul prezentei legi, prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit, în condiții de concurență, respectiv: societăți comerciale, societăți cooperative, persoane fizice autorizate care desfășoară activități economice în mod independent, întreprindere individuală și întreprindere familială autorizate potrivit dispozițiilor legale în vigoare.

## ART. 3

(1) Întreprinderile mici și mijlocii sunt definite ca fiind acele întreprinderi care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:

- a) au un număr mediu anual de salariați mai mic de 250;
- b) realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro, conform ultimei situații financiare aprobate. Prin active totale se înțelege active imobilizate plus active circulante plus cheltuieli în avans;

## ART. 4

(1) Întreprinderile mici și mijlocii se clasifică, în funcție de numărul mediu anual de salariați și de cifră de afaceri anuală netă sau de activele totale pe care le dețin, în următoarele categorii:

- a) microîntreprinderi - au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane euro, echivalent în lei;
- b) întreprinderi mici - au între 10 și 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane euro, echivalent în lei;
- c) întreprinderi mijlocii - au între 50 și 249 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro.

*Dupa ce ai gasit forma ideala pentru viitoarea ta societate comerciala, ce mai trebuie sa stii?*

*Ce impozite trebuie sa platesti ...*

## 5.3 LEGE nr. 571 din 22 decembrie 2003

### ART. 1

(1) Prezentul cod stabilește cadrul legal pentru impozitele și taxele prevăzute la art. 2, care constituie venituri la



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



bugetul de stat și bugetele locale, precizează contribuabilii care trebuie să plătească aceste impozite și taxe, precum și modul de calcul și de plată al acestora. Prezentul cod cuprinde procedura de modificare a acestor impozite și taxe. De asemenea, autorizează Ministerul Finanțelor Publice să elaboreze norme metodologice, instrucțiuni și ordine în aplicarea prezentului cod și a convențiilor de evitare a dublei impuneri.

(2) Cadrul legal de administrare a impozitelor și taxelor reglementate de prezentul cod este stabilit prin legislația privind procedurile fiscale.

(3) În materie fiscală, dispozițiile prezentului cod prevalează asupra oricăror prevederi din alte acte normative, în caz de conflict între acestea aplicându-se dispozițiile Codului fiscal.

(4) Dacă orice prevedere a prezentului cod contravine unei prevederi a unui tratat la care România este parte, se aplică prevederea acelui tratat.

(5) Orice măsură de natură fiscală care constituie ajutor de stat se acordă potrivit dispozițiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 117/2006 privind procedurile naționale în domeniul ajutorului de stat, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 137/2007.

## ART. 2

Impozitele și taxele reglementate prin prezentul cod sunt următoarele:

- a) impozitul pe venit;
- b) impozitul pe veniturile microîntreprinderilor;
- c) impozitul pe veniturile obținute din România de nerezidenți;
- e) impozitul pe reprezentanți;
- f) taxa pe valoarea adăugată;
- g) accizele;
- h) impozitele și taxele locale.

## 5.4 Impozitul pe profit

### ART. 13

Sunt obligate la plata impozitului pe profit, conform prezentului titlu, următoarele persoane, denumite în continuare contribuabili:

- a) persoanele juridice române;
- b) persoanele juridice străine care desfășoară activitate prin intermediul unui sediu permanent în România;
- c) persoanele juridice străine și persoanele fizice nerezidente care desfășoară activitate în România într-o asocieră fără personalitate juridică;
- d) persoanele juridice străine care realizează venituri din/sau în legătură cu proprietăți imobiliare situate în România sau din vânzarea/cesiunea titlurilor de participare deținute la o persoană juridică română;
- f) persoanele fizice rezidente asociate cu persoane juridice române, pentru veniturile realizate atât în România cât și



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



În strainatate din asocieri fara personalitate juridica; în acest caz, impozitul datorat de persoana fizica se calculeaza, se retine si se varsa de catre persoana juridica româna.

## ART. 14

Impozitul pe profit se aplica dupa cum urmeaza:

- a) în cazul persoanelor juridice române, asupra profitului impozabil obtinut din orice sursa, atât din România, cât si din strainatate;
- b) în cazul persoanelor juridice straine care desfasoara activitate prin intermediul unui sediu permanent în România, asupra profitului impozabil atribuibil sediului permanent;
- c) în cazul persoanelor juridice straine si al persoanelor fizice nerezidente care desfasoara activitate în România într-o asociere fara personalitate juridica, asupra partii din profitul impozabil al asocierii atribuibile fiecarei persoane;
- d) în cazul persoanelor juridice straine care realizeaza venituri din/sau în legatura cu proprietati imobiliare situate în România sau din vânzarea/cesionarea titlurilor de participare detinute la o persoana juridica româna, asupra profitului impozabil aferent acestor venituri;
- e) în cazul persoanelor fizice rezidente asociate cu persoane juridice române care realizeaza venituri atât în România, cât si în strainatate, din asocieri fara personalitate juridica, asupra partii din profitul impozabil al asocierii atribuibile persoanei fizice rezidente

(1) Sunt scutiti de la plata impozitului pe profit urmatoorii contribuabili:

- a) trezoreria statului;
- b) institutiile publice, pentru fondurile publice, inclusiv pentru veniturile proprii si disponibilitatile realizate si utilizate potrivit Legii nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare, si Legii nr. 273/2006 privind finantele publice locale, cu modificarile si completarile ulterioare, daca legea nu prevede altfel;
- c) persoanele juridice române care platesc impozitul pe veniturile microîntreprinderilor, în conformitate cu prevederile cuprinse în titlul IV;
- d) fundatiile române constituite ca urmare a unui legat;
- f) cultele religioase, pentru: venituri obtinute din producerea si valorificarea obiectelor si produselor necesare activitatii de cult, potrivit legii, venituri obtinute din chirii, alte venituri obtinute din activitati economice, venituri din despachetari în forma baneasca, obtinute ca urmare a masurilor reparatorii prevazute de legile privind reconstituirea dreptului de proprietate, cu conditia ca sumele respective sa fie utilizate, în anul curent si/sau în anii urmatoari, pentru întreținerea si functionarea unitatilor de cult, pentru lucrari de constructie, de reparatie si de consolidare a lacasurilor de cult si a cladirilor ecleziastice, pentru învățământ, pentru furnizarea, în nume propriu si/sau în parteneriat, de servicii sociale, acreditate în conditiile legii, pentru actiuni specifice si alte activitati nonprofit ale cultelor religioase, potrivit Legii nr. 489/2006 privind libertatea religioasa si regimul general al cultelor.
- g) institutiile de învățământ particular acreditate, precum si cele autorizate, pentru veniturile utilizate, în anul curent sau în anii urmatoari, potrivit Legii învățământului nr. 84/1995, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare si Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 174/2001 privind unele masuri pentru îmbunatatirea finantarii învățământului superior, cu modificarile ulterioare;
- h) asociatiile de proprietari constituite ca persoane juridice si asociatiile de locatari recunoscute ca asociatii de proprietari, potrivit Legii locuintei nr. 114/1996, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare, pentru veniturile obtinute din activitati economice si care sunt sau urmeaza a fi utilizate pentru îmbunatatirea utilitatilor si a eficientei



cladirii, pentru întreținerea și repararea proprietatii comune;

i) Fondul de garantare a depozitelor în sistemul bancar, constituit potrivit legii;

j) Fondul de compensare a investitorilor, înființat potrivit legii.

k) Banca Nationala a României.

l) Fondul de garantare a pensiilor private, înființat potrivit legii.

(2) Organizatiile nonprofit, organizatiile sindicale și organizatiile patronale sunt scutite de la plata impozitului pe profit pentru următoarele tipuri de venituri:

a) cotizatiile și taxele de înscriere ale membrilor;

b) contributiile banesti sau în natura ale membrilor și simpatizantilor;

c) taxele de înregistrare stabilite potrivit legislatiei în vigoare;

d) veniturile obtinute din vize, taxe și penalitati sportive sau din participarea la competitii și demonstratii sportive;

e) donatiile și banii sau bunurile primite prin sponsorizare;

f) dividendele și dobânzile obtinute din plasarea disponibilitatilor rezultate din venituri scutite;

g) veniturile pentru care se datoreaza impozit pe spectacole;

h) resursele obtinute din fonduri publice sau din finantari nerambursabile;

i) veniturile realizate din actiuni ocazionale precum: evenimente de strângere de fonduri cu taxa de participare, serbări, tombola, conferințe, utilizate în scop social sau profesional, potrivit statutului acestora;

j) veniturile exceptionale rezultate din cedarea activelor corporale aflate în proprietatea organizatiilor nonprofit, altele decât cele care sunt sau au fost folosite într-o activitate economica;

k) veniturile obtinute din reclama și publicitate, realizate de organizatiile nonprofit de utilitate publica, potrivit legilor de organizare și functionare, din domeniul culturii, cercetării stiintifice, învățământului, sportului, sanatatii, precum și de camerele de comerț și industrie, organizatiile sindicale și organizatiile patronale.

l) sumele primite ca urmare a nerespectării condițiilor cu care s-a făcut donatia/sponsorizarea, potrivit legii, sub rezerva ca sumele respective să fie utilizate de către organizatiile nonprofit, în anul curent sau în anii următori, pentru realizarea scopului și obiectivelor acestora, potrivit actului constitutiv sau statutului, după caz;

m) veniturile realizate din despăgubiri de la societățile de asigurare pentru pagubele produse la activele corporale proprii, altele decât cele care sunt utilizate în activitatea economica;

n) sumele primite din impozitul pe venit datorat de persoanele fizice, potrivit prevederilor titlului III.

(3) Organizatiile nonprofit, organizatiile sindicale și organizatiile patronale sunt scutite de la plata impozitului pe profit și pentru veniturile din activități economice realizate până la nivelul echivalentului în lei a 15.000 euro, într-un an fiscal, dar nu mai mult de 10% din veniturile totale scutite de la plata impozitului pe profit, prevăzută la alin. (2). Organizatiile prevăzute în prezentul alineat datorează impozit pe profit pentru partea din profitul impozabil ce corespunde veniturilor, altele decât cele prevăzute la alin. (2) sau în prezentul alineat, impozit calculat prin aplicarea cotei prevăzute la art. 17 alin. (1) sau art. 18, după caz.

## ART. 16

(1) Anul fiscal este anul calendaristic.



(2) Când un contribuabil se înfinteaza sau înceteaza sa mai existe în cursul unui an fiscal, perioada impozabila este perioada din anul calendaristic pentru care contribuabilul a existat.

#### ART. 17

Cota de impozit pe profit care se aplica asupra profitului impozabil este de 16%, cu exceptiile prevazute la art. 38.

Impozit minim

#### ART. 18

(1) Contribuabilii care desfasoara activitati de natura barurilor de noapte, cluburilor de noapte, discotecilor, cazinourilor sau pariurilor sportive, inclusiv persoanele juridice care realizeaza aceste venituri în baza unui contract de asociere, si în cazul carora impozitul pe profit datorat pentru activitatile prevazute în acest articol este mai mic decât 5% din veniturile respective sunt obligati la plata unui impozit de 5% aplicat acestor venituri înregistrate.

(2) Contribuabilii, cu exceptia celor prevazuti la alin. (1), la art. 13 lit. c)-e), art. 15 si 38, în cazul carora impozitul pe profit este mai mic decât suma impozitului minim pentru transa de venituri totale corespunzatoare, prevazute la alin.

(3), sunt obligati la plata impozitului la nivelul acestei sume.

(3) Pentru aplicarea prevederilor alin. (2), sumele corespunzatoare impozitului minim, stabilite în functie de veniturile totale înregistrate la data de 31 decembrie a anului precedent, sunt urmatoarele:

Venituri totale anuale (lei)	Impozit minim anual (lei)
0 - 52.000	2.200
52.001 - 215.000	4.300
215.001 - 430.000	6.500
430.001 - 4.300.000	8.600
4.300.001 - 21.500.000	11.000
21.500.001 - 129.000.000	22.000
Peste 129.000.001	43.000

(4) Pentru încadrarea în transa de venituri totale prevazuta la alin. (3), se iau în calcul veniturile totale, obtinute din orice sursa, înregistrate la data de 31 decembrie a anului precedent, din care se scad:

- veniturile din variatia stocurilor;
- veniturile din productia de imobilizari corporale si necorporale;
- veniturile din exploatare, reprezentând cota-parte a subventiilor guvernamentale si a altor resurse pentru finantarea investitiilor;
- veniturile din reducerea sau anulara provizioanelor pentru care nu s-a acordat deducere, conform reglementarilor legale;
- veniturile rezultate din anulara datoriilor si a majorarilor datorate bugetului statului, care nu au fost cheltuieli deductibile la calculul profitului impozabil, conform reglementarilor legale;
- veniturile realizate din despagubiri de la societatile de asigurare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



g) veniturile prevazute la art. 20 lit. d).

#### ART. 19

(1) Profitul impozabil se calculeaza ca diferenta între veniturile realizate din orice sursa si cheltuielile efectuate în scopul realizarii de venituri, dintr-un an fiscal, din care se scad veniturile neimpozabile si la care se adauga cheltuielile nedeductibile. La stabilirea profitului impozabil se iau în calcul si alte elemente similare veniturilor si cheltuielilor potrivit normelor de aplicare.

(2) Metodele contabile, stabilite prin reglementari legale în vigoare, privind iesirea din gestiune a stocurilor sunt recunoscute la calculul profitului impozabil, cu exceptia cazului prevazut la alin. (3). Metodele contabile de evaluare a stocurilor nu se modifica în cursul anului fiscal.

#### ART. 34

(1) Plata impozitului se face astfel:

a) contribuabilii, societati comerciale bancare, persoane juridice române, si sucursalele din România ale bancilor, persoane juridice straine, au obligatia de a plati impozit pe profit anual, cu plati anticipate efectuate trimestrial, actualizate cu indicele de inflatie (decembrie fata de luna decembrie a anului anterior), estimat cu ocazia elaborarii bugetului initial al anului pentru care se efectueaza platile anticipate.

Termenul pâna la care se efectueaza plata impozitului anual este termenul de depunere a declaratiei privind impozitul pe profit, prevazut la art. 35 alin. (1);

b) contribuabilii, altii decât cei prevazuti la lit. a), au obligatia de a declara si plati impozitul pe profit trimestrial pâna la data de 25 inclusiv a primei luni urmatoare trimestrului pentru care se calculeaza impozitul, daca în prezentul articol nu se prevede altfel. Începând cu anul 2010, acesti contribuabili urmeaza sa aplice sistemul platilor anticipate prevazut pentru contribuabilii mentionati la lit. a).

(2) În cazul asocierilor fara personalitate juridica, impozitul datorat de catre contribuabilii prevazuti la art. 13 lit. c) si e) si retinut de catre persoana juridica responsabila se calculeaza prin aplicarea cotei de impozit asupra partii din profiturile asocierii, care este atribuabila fiecarui asociat. Persoana responsabila are obligatia de a declara si plati impozitul pe profit trimestrial, pâna la data de 25 inclusiv a lunii urmatoare trimestrului pentru care se distribuie rezultatul asocierii.

(3) Contribuabilii prevazuti la art. 13 lit. d) au obligatia de a declara si plati impozit pe profit trimestrial, pâna la data de 25 inclusiv a lunii urmatoare trimestrului.

(4) Organizatiile nonprofit au obligatia de a declara si plati impozitul pe profit anual, pâna la data de 15 februarie inclusiv a anului urmator celui pentru care se calculeaza impozitul.

(5) Contribuabilii care obtin venituri majoritare din cultura cerealelor si plantelor tehnice, pomicultura si viticultura au obligatia de a declara si plati impozitul pe profit anual, pâna la data de 15 februarie inclusiv a anului urmator celui pentru care se calculeaza impozitul.

(6) Contribuabilii prevazuti la alin. (1) lit. a) au obligatia de a declara si efectua trimestrial plati anticipate, în contul impozitului pe profit anual, în suma de o patrima din impozitul pe profit datorat pentru anul precedent, actualizat cu indicele de inflatie (decembrie fata de luna decembrie a anului anterior), estimat cu ocazia elaborarii bugetului initial al anului pentru care se efectueaza platile anticipate, pâna la data de 25 inclusiv a lunii urmatoare trimestrului pentru care se efectueaza plata. Impozitul pe profit pentru anul precedent, pe baza caruia se determina platile anticipate, este impozitul pe profit datorat conform declaratiei privind impozitul pe profit pentru anul precedent, fara a lua în



calcul platile anticipate efectuate în acel an.

(7) Prin exceptie de la prevederile alin. (6), contribuabilii prevazuti la alin. (1) nouînfiintati efectueaza plati anticipate în contul impozitului pe profit la nivelul impozitului minim anual aferent primei transe de venituri totale, prevazuta la art. 18 alin. (3), recalculat în mod corespunzator pentru perioada impozabila respectiva.

(8) În cazul contribuabililor care în anul precedent au beneficiat de scutiri de la plata impozitului pe profit, conform legii, iar în anul pentru care se calculeaza si se efectueaza platile anticipate nu mai beneficiaza de facilitatile fiscale respective, impozitul pe profit pentru anul precedent, pe baza caruia se determina platile anticipate, este impozitul pe profit determinat conform declaratiei privind impozitul pe profit pentru anul precedent, luându-se în calcul si impozitul pe profit scutit.

(9) Declararea, regularizarea si plata impozitului pe profit aferent anului fiscal 2006, în cazul contribuabililor prevazuti la alin. (1) lit. a), se efectueaza pâna la data de 31 martie 2007.

(10) Contribuabilii prevazuti la alin. (1) lit. b) platesc pentru ultimul trimestru o suma egala cu impozitul calculat si evidentiat pentru trimestrul III al aceluiasi an fiscal, urmând ca plata finala a impozitului pe profit pentru anul fiscal sa se faca pâna la termenul de depunere a declaratiei privind impozitul pe profit prevazut la art. 35 alin. (1).

(11) Contribuabilii prevazuti la alin. (1) lit. b), care definitiveaza pâna la data de 15 februarie închiderea exercitiului financiar anterior, depun declaratia anuala de impozit pe profit si platesc impozitul pe profit aferent anului fiscal încheiat, pâna la data de 15 februarie inclusiv a anului urmator.

(12) Persoanele juridice care înceteaza sa existe în cursul anului fiscal au obligatia sa depuna, prin exceptie de la prevederile art. 35 alin. (1), declaratia anuala de impozit pe profit si sa plateasca impozitul pâna la data depunerii situatiilor financiare la registrul comertului.

(13) Obligatiile fiscale reglementate de prezentul titlu sunt venituri ale bugetului de stat. Impozitul pe profit datorat pentru anul 2006 de catre regiile autonome din subordinea consiliilor locale si a consiliilor judetene, precum si de catre societatile comerciale în care consiliile locale si/sau judetene sunt actionari majoritari se declara, se regularizeaza si se plateste la bugetele locale respective, pâna la data de 31 martie 2007. Dobânzile/majorarile de întârziere si amenzile înregistrate de catre regiile autonome din subordinea consiliilor locale si a consiliilor judetene, precum si de catre societatile comerciale în care consiliile locale si/sau judetene sunt actionari majoritari se datoreaza si se platec potrivit legii.

(13<sup>^</sup>1) Prin exceptie de la prevederile alin. (13), impozitul pe profit, dobânzile/majorarile de întârziere si amenzile datorate de regiile autonome din subordinea consiliilor locale si a consiliilor judetene, precum si cele datorate de societatile comerciale în care consiliile locale si/sau judetene sunt actionari majoritari, care realizeaza proiecte cu asistenta financiara din partea Uniunii Europene sau a altor organisme internationale, în baza unor acorduri/contracte de împrumut ratificate, respectiv aprobate prin acte normative, sunt venituri ale bugetelor locale respective pâna la sfârșitul anului fiscal în care se încheie proiectul care face obiectul acordului/contractului de împrumut.

(14) Pentru aplicarea prevederilor alin. (1) lit. a), indicele de inflatie necesar pentru actualizarea platilor anticipate se comunica, prin ordin al ministrului finantelor publice, pâna la data de 15 aprilie a anului fiscal pentru care se efectueaza platile anticipate.

(15) Pentru anul 2009, contribuabilii prevazuti la alin. (1) lit. b) aplica urmatoarele reguli:

a) pentru trimestrul al II-lea se compara impozitul pe profit datorat la sfârșitul trimestrului cu impozitul minim anual, prevazut la art. 18 alin. (3), recalculat în mod corespunzator pentru perioada 1 mai - 30 iunie 2009, prin împartirea impozitului minim anual la 12 luni si înmultirea cu numarul de luni aferent perioadei respective;

b) pentru trimestrele al III-lea si al IV-lea se compara impozitul pe profit datorat la sfârșitul fiecarui trimestru cu impozitul minim anual, prevazut la art. 18 alin. (3), recalculat în mod corespunzator pentru trimestrul respectiv, prin



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
1516



împartirea impozitului minim anual la 12 luni și înmultirea cu numărul de luni aferent trimestrului respectiv.

(16) Pentru anul 2009, contribuabilii prevăzuți la alin. (1) lit. a) efectuează în continuare plățile anticipate în contul impozitului pe profit stabilite conform prezentului articol.

(17) În situația în care contribuabilii prevăzuți la alin. (1) lit. a) au înregistrat în anul 2008 pierdere fiscală, aceștia efectuează plăți anticipate în contul impozitului pe profit în suma de o patrimoniu din impozitul minim anual, prevăzut la art. 18 alin. (3).

(18) Pentru anul 2009, contribuabilii prevăzuți la alin. (1) lit. a) și alin. (5), pentru definitivarea impozitului pe profit anual, aplică prevederile art. 18 alin. (2) prin compararea impozitului pe profit datorat la sfârșitul anului fiscal cu impozitul minim anual, prevăzut la art. 18 alin. (3).

#### ART. 35

(1) Contribuabilii au obligația să depună o declarație anuală de impozit pe profit până la data de 15 aprilie inclusiv a anului următor.

#### ART. 49

(1) Venitul net dintr-o activitate independentă, care este desemnată conform alin. (2) și care este desfășurată de către contribuabil, individual, fără salariați, se determină pe baza normelor de venit.

(2) Ministerul Finanțelor Publice elaborează normele care conțin nomenclatorul activităților pentru care venitul net se stabilește pe baza de norme de venit și precizează regulile care se utilizează pentru stabilirea acestor norme de venit.

(3) Direcțiile generale ale finanțelor publice teritoriale au obligația de a stabili și publica anual normele de venit înainte de data de 1 ianuarie a anului în care urmează să se aplice normele respective.

(4) În cazul în care un contribuabil desfășoară o activitate independentă pe perioade mai mici decât anul calendaristic, norma de venit aferentă acelei activități se corectează astfel încât să reflecte perioada de an calendaristic în care a fost desfășurată activitatea respectivă.

(5) Dacă un contribuabil desfășoară două sau mai multe activități desemnate, venitul net din aceste activități se stabilește pe baza celei mai ridicate norme de venit pentru respectivele activități.

(6) În cazul în care un contribuabil desfășoară o activitate din cele prevăzute la alin. (1) și o altă activitate care nu este prevăzută la alin. (1), atunci venitul net din activitățile independente desfășurate de contribuabil se determină pe baza contabilității în partida simplă, conform art. 48.

(7) Dacă un contribuabil desfășoară activitate de transport de persoane și de bunuri în regim de taxi și desfășoară și o altă activitate independentă, atunci venitul net din activitățile independente desfășurate de contribuabil se determină pe baza datelor din contabilitatea în partida simplă, conform art. 48. În acest caz, venitul net din aceste activități nu poate fi inferior venitului net stabilit pe baza normei de venit pentru activitatea de transport de persoane fizice și de bunuri în regim de taxi.

(8) Contribuabilii care desfășoară activități pentru care venitul net se determină pe baza de norme de venit nu au obligația să organizeze și să conducă contabilitate în partida simplă pentru activitatea respectivă.

## 5.5 Impozitul pe venitul microintreprinderilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ȘI ÎMPUNSURII



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



## ART. 103

În sensul prezentului titlu, o microîntreprindere este o persoana juridica româna care îndeplinește cumulativ următoarele condiții, la data de 31 decembrie a anului fiscal precedent:

- a) realizează venituri, altele decât cele din consultanță și management, în proporție de peste 50% din veniturile totale;
- b) are de la 1 până la 9 salariați inclusiv;
- c) a realizat venituri care nu au depășit echivalentul în lei a 100.000 euro;
- d) capitalul social al persoanei juridice este detinut de persoane, altele decât statul, autoritățile locale și instituțiile publice.

## ART. 104

(1) Impozitul reglementat de prezentul titlu este optional.

(2) Microîntreprinderile platitoare de impozit pe profit pot opta pentru plata impozitului reglementat de prezentul titlu începând cu anul fiscal următor, dacă îndeplinesc condițiile prevăzute la art. 103 și dacă nu au mai fost platitoare de impozit pe veniturile microîntreprinderilor.

(3) O persoană juridică română care este nou-înființată poate opta să plătească impozit pe venitul microîntreprinderilor, începând cu primul an fiscal, dacă condițiile prevăzute la art. 103 lit. a) și d) sunt îndeplinite la data înregistrării la registrul comerțului și condiția prevăzută la art. 103 lit. b) este îndeplinită în termen de 60 de zile inclusiv de la data înregistrării.

(4) Microîntreprinderile platitoare de impozit pe venitul microîntreprinderilor nu mai aplică acest sistem de impunere începând cu anul fiscal următor anului în care nu mai îndeplinesc una dintre condițiile prevăzute la art. 103.

(5) Nu pot opta pentru sistemul de impunere reglementat de prezentul titlu persoanele juridice române care:

- a) desfășoară activități în domeniul bancar;
- b) desfășoară activități în domeniile asigurărilor și reasigurărilor, al pieței de capital, cu excepția persoanelor juridice care desfășoară activități de intermediere în aceste domenii;
- c) desfășoară activități în domeniile jocurilor de noroc, pariurilor sportive, cazinourilor;
- d) au capitalul social detinut de un acționar sau asociat persoană juridică cu peste 250 de angajați.

(6) Microîntreprinderile platitoare de impozit pe veniturile microîntreprinderilor pot opta pentru plata impozitului pe profit începând cu anul fiscal următor. Opțiunea se exercită până la data de 31 ianuarie a anului fiscal următor celui pentru care s-a datorat impozit pe veniturile microîntreprinderilor.

## ART. 107

(1) Cota de impozitare pe veniturile microîntreprinderilor este: 2% în anul 2007; 2,5% în anul 2008; 3% în anul 2009.

(2) În situația în care impozitul datorat de microîntreprindere este mai mic decât impozitul minim anual, prevăzut la art. 18 alin. (3), acestea sunt obligate la plata impozitului la nivelul acestei sume.

(3) În aplicarea alin. (2), pentru anul 2009 se au în vedere următoarele reguli:

- a) pentru trimestrul al II-lea se compară impozitul pe veniturile microîntreprinderilor datorat la sfârșitul trimestrului



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
100



cu impozitul minim anual, prevazut la art. 18 alin. (3), recalculat în mod corespunzator pentru perioada 1 mai - 30 iunie 2009, prin împartirea impozitului minim anual la 12 luni și înmultirea cu numărul de luni aferent perioadei respective;

b) pentru trimestrele al III-lea și al IV-lea se compara impozitul pe veniturile microîntreprinderilor datorat la sfârșitul fiecărui trimestru cu impozitul minim anual, prevazut la art. 18 alin. (3), recalculat în mod corespunzator pentru trimestrul respectiv, prin împartirea impozitului minim anual la 12 luni și înmultirea cu numărul de luni aferent trimestrului respectiv.

## 5.6 TVA: taxa pe valoarea adăugată

### ART. 125

Taxa pe valoarea adăugată este un impozit indirect datorat la bugetul statului și care este colectat conform prevederilor prezentului titlu.

### ART. 140

(1) Cota standard este de 19% și se aplica asupra bazei de impozitare pentru operațiunile impozabile care nu sunt scutite de taxa sau care nu sunt supuse cotelor reduse.

(2) Cota redusă de 9% se aplica asupra bazei de impozitare pentru următoarele prestări de servicii și/sau livrări de bunuri:

a) serviciile constând în permiterea accesului la castele, muzee, case memoriale, monumente istorice, monumente de arhitectură și arheologice, grădini zoologice și botanice, târguri, expoziții și evenimente culturale, cinematografe, altele decât cele scutite conform art. 141 alin. (1) lit. m);

b) livrarea de manuale școlare, cărți, ziare și reviste, cu excepția celor destinate exclusiv sau în principal publicității;

c) livrarea de proteze și accesorii ale acestora, cu excepția protezelor dentare;

d) livrarea de produse ortopedice;

e) livrarea de medicamente de uz uman și veterinar;

f) cazarea în cadrul sectorului hotelier sau al sectoarelor cu funcție similară, inclusiv închirierea terenurilor amenajate pentru camping.

(2<sup>1</sup>) Cota redusă de 5% se aplica asupra bazei de impozitare pentru livrarea locuințelor ca parte a politicii sociale, inclusiv a terenului pe care sunt construite. Terenul pe care este construită locuința include și amprenta la sol a locuinței. În sensul prezentului titlu, prin locuința livrată ca parte a politicii sociale se înțelege:

a) livrarea de clădiri, inclusiv a terenului pe care sunt construite, destinate a fi utilizate drept camine de bătrâni și de pensionari;

b) livrarea de clădiri, inclusiv a terenului pe care sunt construite, destinate a fi utilizate drept case de copii și centre de recuperare și reabilitare pentru minori cu handicap;

c) livrarea de locuințe care au o suprafață utilă de maximum 120 m<sup>2</sup>



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## 5.7 Impozitele si taxele aferente salariilor

Foarte importante de asemenea sunt impozitele si taxele aferente salariilor, care sunt reglementate prin Legea bugetului de Stat pe anul 2009, legea nr. 18/2009

A. Impozitul pe salarii este stabilit de art 57 din Legea 571-2003- Codul Fiscal si este stabilit la cota de 16%, din suma impozabila,

B. Contributia la asigurarile sociale

Pentru anul 2009, cotele de contributie de asigurari sociale s-au stabilit astfel:

- a) 31,3% pentru conditii normale de munca, datorate de angajator si angajati, din care 10,5% datorate de angajati si 20,8% datorate de angajatori;
- b) 36,3% pentru conditii deosebite de munca, datorate de angajator si angajati, din care 10,5% datorate de angajati si 25,8% datorate de angajatori;
- c) 41,3% pentru conditii speciale de munca, datorate de angajator si angajati, din care 10,5% datorate de angajati si 30,8% datorate de angajatori.

In cota de contributie individuala de asigurari sociale este inclusa si cota de 2% aferenta fondurilor de pensii administrate privat.

C. Contributia la bugetul asigurarilor pentru somaj

Cotele de contributii la bugetul asigurarilor pentru somaj sunt:

- a) contributia datorata de angajator la bugetul asigurarilor pentru somaj este de 0,5%;
- b) contributia individuala datorata la bugetul asigurarilor pentru somaj este de 0,5%;
- c) contributia datorata la bugetul asigurarilor pentru somaj de catre persoanele asigurate in baza contractului de asigurare pentru somaj este de 1%.

D. Contributia la Fondul de garantare pentru plata creantelor salariale

Contributia datorata de angajator la Fondul de garantare pentru plata creantelor salariale a ramas neschimbata, respectiv de 0,25%.

E. Contributia la asigurare pentru accidente de munca si boli profesionale

Cotele de contributii datorate de angajatori in functie de clasa de risc sunt cuprinse intre 0,15% si 0,85% aplicate asupra sumei veniturilor brute realizate lunar.

Important: Noile cote privind contributia la asigurarile pentru accidente de munca si boli profesionale se aplica incepand cu veniturile aferente lunii februarie 2009.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## F. Contributia la asigurarile de sanatate

Cotele de contributii pentru asigurarile de sanatate sunt:

- a) 5,5% pentru cota datorata de angajat;
- b) 5,2% pentru cota datorata de angajatori;

Pe lângă aceste impozitele enumerate se pot adăuga și o serie de alte taxe și impozite locale, care sunt stabilite în funcție de necesitățile locale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 6

# Cum se poate finanța afacerea mea

## 6.1 Introducere

Pentru determinarea surselor de finanțare adecvate afacerii pornind de la necesarul determinat în baza planului de afaceri, trebuie avute în vedere următoarele surse de finanțare:

1. Capitalul propriu
2. Creditul bancar
3. Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor
4. Fonduri de capital de risc
5. Leasing
6. Credite de la furnizori și de la clienți
7. Credite pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

## 6.2 Capitalul propriu

În această categorie sunt incluse resursele proprii sau cele atrase de la parteneri privați, altele decât instituțiile financiare.

## 6.3 Creditul bancar

Pentru firmele nou înființate, bancile sunt reticente în a acorda credite. Banca are nevoie de siguranță ca va primi înapoi banii acordati drept credit, și firmele nou-înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei).

Cu toate acestea (sau poate tocmai din acest motiv) prezentarea unei firme nou înființate la o bancă trebuie să se facă astfel încât firma să fie pusă în cea mai bună lumină posibilă în fața băncii.



## Pregatirea pentru accesarea unui credit bancar:

1. Informarea asupra liniilor de finantare existente la institutiile financiare (banci, agentii de microcredite, organizatii non-guvernamentale, etc.) MIMMC pune la dispozitia celor interesati broșura „Programe de finantare IMM 2002 – 2003”, disponibila si pe site-ul [www.mimmc.ro](http://www.mimmc.ro)
2. Alegerea institutiei si liniei de credit în functie de conditiile de finantare
3. Elaborarea planului de afaceri, eventual prin apelarea la servicii de consultanta (v. Capitolul respectiv din prezenta broșura)
4. Pregatirea documentelor solicitate la banca
5. Evaluarea corecta a garantiilor disponibile

Acest gen de finantare poate deveni costisitor în functie de rata inflatiei si de contractul de creditare negociat cu banca finantatoare, atragand dupa sine cheltuieli neprevazute si implicit adaptarea planului de afaceri.

## Greseli frecvente la solicitarea unui credit

De foarte multe ori, la prezentarea firmei în fata bancii, întreprinzatorii fac foarte multe greseli, unele usor de evitat. O scurta lista a acestor greseli este urmatoarea:

1. Supradimensionarea creditului fata de necesitatile afacerii
2. Supradimensionarea creditului fata de posibilitatile firmei
3. Lipsa documentatiei necesare pentru acordarea creditului
4. Lipsa garantiilor necesare pentru acordarea creditului

## Garantii

Evident, pentru obtinerea de la banca a unei finantari, întreprinzatorul trebuie sa ofere bancii anumite garantii reale pentru rambursarea creditului. Garantiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele pe care întreprinzatorul sau firma sa le au în posesie si pe care sunt dispuse sa le ipotecheze sau gajeze în favoarea bancii în vederea acordarii creditului.

Prin Legea Bancara nr. 58 / 1998, bancile nu pot oferi credite rambursabile fara a-si securiza investitiile. Asadar, bancile solicita garantii (de preferinta imobiliare) care sa acopere aproximativ 120% din valoarea creditului plus dobânda. Gasirea acestor garantii, în special pentru firmele tinere, aflate pe piata de doi – trei ani este practic imposibila, daca firma nu are în patrimoniul sau astfel de garantii.

Pe de alta parte, bancile doresc o garantie cât mai lichida si exigibila, pentru ca nu doresc sa se transforme în agentii imobiliare.

Pentru oferirea altor tipuri de garantii decât cele imobiliare exista diverse formule (fonduri de garantare, re-garantare, scrisori de garantie din partea altor banci, etc. ).

Cele mai cunoscute sunt **fondurile de garantare de credite**. Aceste fonduri garanteaza prin scrisori de garantie firmele care doresc sa obtina un credit rambursabil.

În România, exista trei fonduri de garantare:

- Fondul National de Garantare a Creditelor pentru IMM: acest fond s-a înfiintat în vederea acordarii de garantii



pentru a facilita accesul IMM-urilor la sursele de finanțare. Garanțiile pentru IMM-uri se acorda în valoare de maxim 75% din valoarea creditului și poate garanta o sumă de maxim 300.000 €. (puteți citi o prezentare detaliată a acestui fond în Anexa)

- Fondul Român de Garantare a Creditului
- Fondul de Garantare a Creditului Rural.

## 6.4 Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor

Cunoscându-se reticenta bancilor în a acorda credite firmelor noi, există programe de finanțare, mai ales nerambursabile care se adresează exact sectorului de întreprinderi nou-înființate.

Fiind finanțări nerambursabile, există un model foarte clar de documentație care trebuie întocmit. Documentația astfel realizată intră într-un proces de competiție cu alte documentații ale altor firme nou-înființate și cele mai bune proiecte primesc finanțare.

Aceste tipuri de programe suport pentru IMM-uri sunt atât finanțări rambursabile cât și finanțări nerambursabile.

Finanțările rambursabile constau în finanțarea anumitor bănci din banii publici, iar banca refinanțează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieței.

Finanțările nerambursabile reprezintă ajutoare financiare acordate IMM-urilor, ajutoare care provin în principal din două surse:

1. Bugetul de Stat
2. Uniunea Europeană sau alte organizații internaționale.

Detalii suplimentare puteți găsi în broșura editată de MIMMC, „Programe de finanțare IMM 2002 – 2003”, disponibilă și pe site-ul [www.mimmc.ro](http://www.mimmc.ro)

## 6.5 Fondurile de capital de risc

Prin sistemul fondurilor de capital de risc, întreprinzătorul primește un partener în afacere, care aduce o sumă importantă de bani ca aport la capitalul social al societății. În general, fondul dorește să fie acționar minoritar la societate și să-și retragă participarea în aproximativ cinci ani.

Acest tip de asociere cu un fond de capital de risc prezintă un mare inconvenient: întreprinzătorul trebuie să participe cu o sumă mai mare decât a fondului, pentru ca fondul să-și păstreze poziția de acționar minoritar.

În afara de acest lucru, în România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

În cazul în care un întreprinzător convinge un fond de capital de risc să se alature într-o afacere, atunci firma respectivă are trei mari avantaje:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
1516



1. Primește o infuzie de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie să plătească dobânzi
2. Această infuzie de capital nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii (este aport la capitalul social)
3. Odată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei.

## 6.6 Leasingul

Leasingul (crédit-bail) este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea de echipament industrial.

Leasingul se poate realiza prin societățile de leasing unde solicitantul de echipament industrial poate apela la această formă de creditare. Echipamentul se cumpără de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie. Contractul de leasing se va încheia apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și **leasing comercial**, și reprezintă forma principală de leasing.

Alte forme de leasing sunt **lease-back** și **time-sharing**.

1. În forma de **lease-back**, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta.
2. În forma de **time-sharing** sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp. De exemplu, trei societăți vor să construiască fiecare câte o hală de producție. Pentru aceasta nu vor cumpăra fiecare câte o macară, ci vor închiria toate trei o singură macară urmând să o folosească cu rândul.

Indiferent de forma în care se face leasingul, la sfârșitul perioadei, solicitantul are opțiuni:

1. încetarea contractului;
2. continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

Leasingul se face de către banca sau de către o societate specializată de credit. Documentele care se vor prezenta vor fi cererea de creditare, ultimele două bilanțuri, ultimele două balanțe, factura pro-forma a obiectului leasingului, extrasele de cont. Societatea de leasing va cumpăra pe numele său obiectul leasingului prin contract de vânzare-cumpărare, și apoi îl va închiria societății creditoare prin contract de închiriere.

## 6.7 Credite de la furnizori și de la clienți

Finanțarea prin această metodă este numai pe termen scurt, și este una din cele mai ieftine finanțări.

Un cumpărător cumpără un produs de la un furnizor, și se obligă să-l plătească peste o perioadă de timp. În tot acest timp, el folosește în interesul firmei proprii banii pe care ar fi trebuit să-i achite furnizorului. Invers, un cumpărător achită unui



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
1516



furnizor o suma de bani, iar acesta livreaza bunul sau presteaza serviciul la o data ulterioara. În toata aceasta perioada, furnizorul poate sa foloseasca banii clientului în interesul firmei proprii. Aceste forme de credit se numesc credite reale. Acest tip de finantari reciproce este foarte raspândit în Europa si cunoaste extindere si în România, datorita mecanismelor economiei de piata.

Evident, acest tip de finantare reciproca se face între parteneri de afaceri care prezinta încredere unul pentru celalalt, iar sumele care se vehiculeaza nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioada scurta de timp.

## 6.8 Creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

### Ce este factoringul

Factoringul reprezinta o forma de creditare pe termen scurt acordata de banci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garanteaza cu o factura înainte de scadenta. Factura apare dintr-un contract de vânzare - cumparare între un furnizor si un cumparator.

De fapt, din punct de vedere juridic factoringul reprezinta un contract încheiat între banca (factor) si client (aderent) prin care factorul (banca) se obliga sa plateasca la prezentarea documentelor care atesta o creanta comerciala o anumita suma de bani în schimbul unui comision.

Suma de bani pe care o plateste banca la prezentarea facturilor poarta denumirea de finantare imediata sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achita în momentul încasarii facturilor poarta denumirea de finantare la încasare sau factoring indisponibil.

În cazul în care exista o factura achitabila la scadenta, dar necesitatea de bani apare înainte de scadenta, atunci factura va fi achitata de catre banca la un pret mai mic decât cel înscris pe factura, urmând ca banca sa încaseze pretul total. Din diferenta între pretul platit de banca si cel încasat de ea la scadenta facturii, banca își acopera cheltuielile si se formeaza profitul ei. Banca va cumpara, practic, factura la un pret mai mic.

### Ce este scontarea

Scontarea reprezinta o forma de creditare pe termen scurt acordata de banci comerciale prin achitarea înainte de scadenta a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin, etc.).

Scontarea reprezinta o operatiune de cumparare de catre banci a efectelor de comerț detinute de clientii lor în schimbul acordarii creditului de scont si reinerii de catre banca a unei sume denumita agio formata din valoarea scontului adunata cu comisioanele. Ca orice operatiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garantii stabilite de comun acord si concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominala a efectelor scontate.

Un efect comercial reprezinta un angajament pe care un tragator îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un platitor (tragator), depune banii la o banca comerciala (trasul) si emite un cec (efectul comercial) catre un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) sa recupereze banii de la banca comerciala (trasul) la scadenta prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadenta, el poate sconta efectul comercial respectiv la o banca comerciala, urmând ca banca sa-l onoreze la o suma mai mica decât cea înscrisa pe efectul comercial, si sa recupereze la scadenta banii de la tras, sau sa resconteze efectul comercial înainte de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



scadenta la alta banca sau chiar la Banca Nationala.

Scontarea, rescontarea si factoringul se fac din ratiuni financiare (un leu pe care îl avem astazi, valoreaza mai mult în valoare actuala decât cinci lei peste doi ani, chiar daca nu sunt erodati de inflatie).

Pot fi luate în calcul surse de finantare mixte, ce reprezinta o combinatie dintre sursele existente cum ar fi de exemplu capital propriu la care sa se adauge credit bancar, sau capital propriu la care sa se adauge fonduri europene, etc. Este de preferat ca afacerea sa creasca progresiv din sume proprii pe cat posibil deoarece orice credit sau leasing atrag dupa sine cheltuieli suplimentare adica dobanda bancara, diferenta de curs valutar si implicit costuri mai mari si o eficienta mai redusa a firmei.

### **Totusi, care este cea mai buna sursa de finantare?**

*În momentul înfiintarii unei firme, cel mai bun lucru posibil este startul prin forte proprii. De aceea, este recomandat un început, posibil mai modest, dar care sa fie continuat printr-o dezvoltare sustinuta a activitatii firmei.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECTIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 7

# Indicatorii financiari ai unei afaceri

## 7.1 Introducere

Atunci când mergem la doctor, doctorul ne evaluează starea sănătății spunându-ne o serie de „indicatori” (tensiunea, temperatura, greutatea, numărul de globule albe, roșii, etc).

La fel ca indicatorii de sănătate pe care doctorul ni-i prezintă, firma are o „sănătate financiară”. Această sănătate financiară poate fi exprimată printr-o serie de indicatori simpli și pe care oricine și-i poate calcula. Evident, lista de indicatori care urmează nu-și propune să fie exhaustivă, oricând acești indicatori pot fi combinați într-o infinitate de moduri, în funcție de aspectul pe care dorim să-l evidențiem.

Se pune întrebarea „**ce relevanță au acești indicatori în cazul unei firma aflată în faza de elaborare a planului de afaceri?**”

Iar răspunsul poate fi: „**foarte mare - pot face diferența dintre succes și faliment!**”.

În faza de plan de afaceri, după ce previziunile de cash-flow au fost realizate, în viziunea noastră, indicatorii importanți ce trebuie calculați sunt în principal doi:

1. **Venitul net actualizat total (VNAT)**
2. **Indicatorii de lichiditate, în special indicatorul lichidității imediate**

De ce acești indicatori ? Pentru că o afacere se conduce în faza de inițiere pe bază de cash-flow. Sunt mai puțin relevante valorile profitului sau patrimoniului firmei ci mai curând cash-ul aflat în contul sau în casieria firmei, sau în buzunarul acționarilor.

De asemenea, antreprenoriatul în industria electronică nu presupune, în general, investiții în active tangibile costisitoare; investițiile majore sunt în active intangibile (brevete, licențe, invenții, metode și tehnici de producție), în oameni, în cercetare, investiții care sunt în general dificil de evidențiat în evidențele financiare ale firmei.

Pe de altă parte, o afacere, chiar și în industria electronică, trebuie să genereze rezultate, exprimate monetar în bani, pentru antreprenori și echipa lor. De aceea noi considerăm esențiale analiza a doi indicatori legați indisolubil de modul în care antreprenorul își va face previziunile de cash flow.

Înainte de prezentarea acestor indicatori trebuie explicat ce importanță are elementul timp într-o afacere, și în relație cu valoarea banilor.

În momentul în care ai întocmit planul de afaceri, ai stabilit anumite fluxuri de bani (fluxuri de plăți și fluxuri de încasări). Aceste fluxuri au loc la momente diferite, în timp (faci anumite plăți la începutul anului, pentru a cumpăra un utilaj și încasezi la mijlocul sau la sfârșitul anului valoarea produselor realizate cu acel utilaj). În planul de afaceri, când ai calculat aceste fluxuri, le-ai calculat la valoarea pe care o vor avea atunci (la începutul, mijlocul, respectiv sfârșitul anului).



UNIUNEA EUROPEANĂ


 GUVERNUL ROMÂNIEI  
 MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
 ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
 ȘI ÎMPUNSURII

 Fondul Social European  
 POSDRU 2007-2013

 Instrumente Structurale  
 2007-2013


Din punct de vedere economic este foarte util compararea fluxurilor apărute în diferite momente în timp. Dar, pentru o ca această comparație trebuie să fie utilă, trebuie ca toate fluxurile monetare (plăți sau încasări) să fie estimate în același moment, în timp. Luarea în calcul a timpului pentru fluxurile financiare se numește „actualizare” (aducerea la momentul actual al fluxurilor financiare). Actualizarea constă în „dotarea” fiecărui flux monetar cu un coeficient de actualizare pentru a se putea ține cont de momentul în care el se execută efectiv. Un flux monetar viitor în sumă „f” este depreciat în raport cu un flux precedent de aceeași sumă. Deprecierea apare în virtutea faptului că o încasare obținută mai târziu privează beneficiarul de posibilitatea de utilizare pe care i le-ar permite o utilizare imediată.

Pentru un flux monetar vom avea următoarea relație:

$$F_n = F_0 \times (1 + i)^n$$

$$F_0 = \frac{F_n}{(1 + i)^n} = F_n \times (1 + i)^{-n}$$

$$\frac{1}{(1 + i)^n} = (1 + i)^{-n} = a = \text{coeficient de actualizare (măsoară deprecierea fluxului monetar);}$$

$F_n$  = fluxul neactualizat

$F_0$  = fluxul actualizat

n = număr de unități de timp;

i = rata de actualizare (mai mare cu 1-2% decât costul capitalurilor pe termen lung, la piața financiară, la resursele plasate și permanent mai mare decât rata inflației)

Pentru înțelegerea actualizării, vom folosi următorul exemplu:

Firma ABC SRL calculează valoarea actualizată a unui flux financiar (vom considera că este încasare) în valoare de 1.000.000 de lei, flux ce va apare peste 5 luni.

Pentru a calcula coeficientul de actualizare, firma folosește pentru i o valoare anuală de 20%, ceea ce înseamnă o valoare lunară de 1,67%, respectiv de 8,33% pentru 5 luni

$$\text{Astfel, } a = (1 + 8,33/100)^{-5} = 0,6703$$

$$\text{Fluxul actualizat este: } F_0 = 1.000.000 \times 0,6703 = 670.300 \text{ lei}$$

Iată cum, un flux în valoare de 1.000.000 de lei pe care îl voi încasa peste 5 luni, valorează în acest moment numai 670.300 de lei, pentru o rată a capitalurilor de 20%. Altfel spus, dacă solicitați plata sumei de 1.000.000 de lei cu cinci luni înainte, ai dreptul să primești suma de 670.300 lei. Orice leu în plus peste această sumă este profit, orice leu sub această sumă este pierdere.

Astfel spus, pe o piață cu o rată medie a dobânzii de 20%, 1.000.000 de lei valorează azi exact un milion dar dacă îl voi primi peste 5 luni va valora 670.300 lei, diferența fiind dată de dobânda pierdută de mine dacă aș fi avut milionul azi și l-aș fi depus la o instituție financiară cu o dobândă de 20%.



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## 7.2 Venitul net actualizat total (VNAT)

Venitul net actualizat total adună matematic toate plățile și încasările estimate, actualizate la momentul efectuării investiției. Pentru calcularea venitului net actualizat total se scade investiția (mai întâi investești banii) și se adună încasările realizate.

Pentru exemplificare, vom considera aceeași firmă ABC SRL.

Datele pentru acest exemplu sunt:

1. Prima investiție este de 750.000 lei și se face cu două luni înainte de momentul actual
2. A doua investiție este de 250.000 de lei și se face la momentul actual
3. Prima încasare este de 1.000.000 lei și se face după 3 luni
4. A doua încasare este de 500.000 lei și se face după 6 luni (alte 3 luni după prima încasare).
5. Costul capitalurilor este de 40% anual, ceea ce înseamnă 3,33% lunar

Datele de mai sus sunt prezentate în tabelul următor:

Moment în timp	Activitate	Actualizări	Comentarii
n-1	Prima investiție	- 853.333,33	Este mai mare la valoare actualizată pentru că este investiție și a fost făcută înainte de momentul actual; dacă ai fi investit cei 750.000 de lei cu 40% anual la o bancă, asta este suma pe care ai fi obținut-o.
n	A doua investiție	- 250.000	este la momentul actual
n+1	Prima încasare	+ 751.314,80	câștigi mai puțin, de fapt, din cauza mecanismului prezentat anterior
n+2	A doua încasare	+ 167.448,99	
	<b>VNAT</b>	<b>-184.569,54</b>	<b>NEGATIV!</b>

Cele patru fluxuri sunt calculate după metoda descrisă anterior. VNAT este calculată ca fiind suma algebrică a tuturor valorilor.

Exemplul demonstrează cum o afacere care la prima vedere părea foarte rentabilă, de fapt, se va încheia cu pierdere.

Semnificația economică a VNAT este următoarea:

1. În cazul în care  $VNAT > 0$ , se reconstituie fondurile inițiale și se degajă un surplus. Proiectul exercită o influență favorabilă asupra societății și trebuie acceptat.
2. În cazul în care  $VNAT = 0$ , se reconstituie fondurile inițiale, dar nu se degajă surplus.



3. În cazul în care  $VNAT < 0$ , nu se reconstituie fondurile inițiale, și proiectul trebuie respins.

Privind exemplul de mai sus, înțelegem cum un proiect care la prima vedere părea că aduce un profit de 50% din investiție, de fapt, se va încheia cu pierdere.

Aplicarea acestui indicator are două dificultăți:

1. Previzionarea cash-flow-urilor în viitor este foarte dificilă în lipsa contractelor ferme de desfacere. Sunt necesare atunci, studii tehnice și comerciale.
2. Alegerea ratei de actualizare  $i$  (costul capitalurilor) este foarte dificilă și se modifică la rândul ei, iar  $VNAT$  este foarte sensibilă la actualizare. În cazul în care avem două proiecte, fiecare poate fi mai bun decât celălalt, pentru două rate de actualizare diferite. Este posibil să ajungem chiar la rezultate contradictorii. Rata de actualizare care se constituie în costul resurselor apare sub formă de dividende plătite acționarilor, în cazul resurselor proprii, și ca dobândă plătită creditorilor, în cazul resurselor împrumutate.

$VNAT$  se poate calcula pentru perioade indiferent cât de mari sau scurte, dar alegerea  $i$  este foarte dificilă, pentru că  $i$  se poate modifica de-a lungul timpului, influențând în mod decisiv valoarea  $VNAT$ .

## 7.3 Rata internă de rentabilitate (RIR)

Rata internă de rentabilitate este acea valoare a lui  $i$  pentru care  $VNAT$  este 0. Altfel spus, rata internă de rentabilitate este costul maxim pe care întreprinderea ar putea să-l suporte pentru finanțarea unei investiții.

Pentru aflarea ratei interne de rentabilitate se vor calcula două valori ale valorii nete actualizate totale în funcție de două rate de actualizare astfel încât cele două valori ale valorii nete actualizate totale să fie de semn opus și la o diferență de cel mult 5%. Apoi se va aplica următoarea formulă de calcul:

$$RIR = i_{\min} + (i_{\max} - i_{\min}) \times \frac{VNAT_{(+)}}{VNAT_{(+)} - VNAT_{(-)}}$$

Această formulă de calcul este oferită doar cu titlu informativ, pentru că există foarte multe programe informatice care calculează această rată foarte rapid, oferindu-i-se datele necesare pentru calculul  $VNAT$ .

Rata internă de rentabilitate trebuie să fie comparată cu costul mediu ponderat al resurselor de finanțare ale investiției (dobânzi, comisioane bancare, etc.) –  $CMPR$ .

Rata internă de rentabilitate are următoarele semnificații:

- În cazul în care  $RIR \geq CMPR$  înseamnă că investiția este justificată întrucât se compensează costurile de finanțare.
- În cazul în care  $RIR \leq CMPR$  înseamnă că investiția este dezavantajoasă pentru societate, pentru că nu permite costuri de finanțare.

Este util, având în vedere incertitudinea din mediul economic, să calculezi atât  $VNAT$  cât și  $RIR$  folosind diferite rate de actualizare și diferiți timpi de efectuare a investițiilor și de realizare a încasărilor. Atât rata de actualizare cât și timpii de plată sau încasare influențează  $VNAT$ , care, la rândul ei, influențează  $RIR$ .



Valoarea netă actualizată totală și rata internă de rentabilitate aduc informații foarte precise, dar parțiale. Concluziile evaluării financiare nu decid singure oportunitatea investiției, sunt necesare studii de piață, studii tehnice, etc.

După începerea investiției, sunt foarte mulți indicatori care trebuie să fie calculați.

Cei mai importanți sunt indicatorii de

- Lichiditate
- Solvabilitate
- Rentabilitate.

## 7.4 Rata de lichiditate totală și rata de lichiditate imediată

Pentru aflarea ratei interne de rentabilitate se vor calcula două valori ale valorii nete actualizate totale în funcție de două rate de actualizare astfel încât cele două valori ale valorii nete actualizate totale să fie de semn opus și la o diferență de cel mult 5%. Apoi se va aplica următoarea formulă de calcul:

$$L_t = \frac{A_{pl}}{P_E}$$

$A_{pl}$  = activele patrimoniale bilanțiere lichide (se vor lua în calcul conturile 531, 512, titluri de credite, etc.) sau care pot fi transformate în scurt timp în bani lichizi (se vor lua conturile 300, 301, 331, 332, 361, 371, 411);

$P_E$  = pasive bilanțiere, care reprezintă obligații de plată pe termene scurte: credite pe termen scurt și ratele aferente creditelor pe termen lung și mediu scadente în cursul anului, dobânzi, datorii, împrumuturi, furnizori, salarii, impozite asimilate, etc.

Când calculăm lichiditatea totală nu se vor lua în calcul următoarele active:

1. valoarea materiilor prime, materiale, producția netă semnificativ inutilizabilă și fără posibilități certe de valorificare (comenzi sistate, contracte reziliate, etc.)
2. valoarea producției finite fără comenzi sau contracte, care nu au desfacerea asigurată, servicii, bunuri, producție facturată, mărfuri cu caracter litigios și fără posibilități certe de încasare.
3. debitori litigioși, greu de încasat.

Lichiditatea totală arată capacitatea economică a clientului de a acoperi obligațiile de plată exigibile sau cu scadență imediată prin mijloacele sale bănești sau/și prin elementele patrimoniale active care se pot transforma, de regulă, până la 12 luni, în mijloace bănești.

Lichiditatea totală trebuie să fie de minimum 100 %.

Rata de lichiditate imediată (numită în literatura de specialitate britanică și Testul Acid / Acid Test) reprezintă raportul dintre activele bilanțiere lichide și obligațiile de plată pe termen scurt. Diferența față de rata de lichiditate generală o reprezintă faptul că aici nu se mai iau în calcul activele ce pot fi transformate în bani.



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



$$L_t = \frac{A_{pl}}{P_E}$$

Este dificil să spunem care este valoarea optimă a indicatorului lichidității imediate, Ideal ar fi ca el să se mențină continuu puțin peste 100%, respectiv firma are în orice moment capacitatea de a-și onora complet toate obligațiile imediate, inclusiv unele neprevăzute.

Oricum, în analiza de lichiditate acest indicator, atunci când are continuu valori superioare sau apropiate de 100% arată o sănătate financiară a firmei. De asemenea, așa cum spuneam în introducerea la acest capitol, noi considerăm acest indicator foarte relevant, pentru o firmă aflată la început de drum și mai ales pentru o firmă din industria tehnologiilor înalte, așa cum este industria electronică.

## 7.5 Solvabilitatea patrimonială

Solvabilitatea patrimonială arată gradul în care capitalul social și rezervele firmei asigură acoperirea creditelor și împrumuturilor.

$$S.P. = \frac{C.S.+R.}{(C.S.+R.)+C.I.} \times 100$$

S.P. = indicatorul solvabilității patrimoniale;

C.S. = capitalul social vărsat;

R = rezerve;

C.I. = volumul total al creditelor pe termen scurt, mediu și lung și al datoriilor asimilate.

Valoarea optimă a solvabilității patrimoniale trebuie să fie cuprinsă între 40% și 60%.

## 7.6 Rentabilitatea

Acest indicator se va calcula în două etape: rentabilitatea capitalului social și rentabilitatea în funcție de cifra de afaceri.

### Rentabilitatea capitalului social și rezervelor

Rentabilitatea capitalului social exprimă rata profitului net de exploatare în raport cu capitalul social și rezervele utilizate. Se consideră necesară luarea în calcul a profitului net estimat pe un an.

$$R_{cs} = \frac{PN}{CS + R} \times 100$$

$R_{cs}$  = indicatorul ratei rentabilității capitalului social;

$P_N$  = profitul net din exploatare;

CS = capitalul social;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



R = rezerve.

Având în vedere că de cele mai multe ori, la început de drum, capitalul social are sau o valoare minimă sau una convențională, care nu reflectă suma investită în mod real de antreprenor, considerăm relevanța acestui indicator ca fiind limitată.

### Rentabilitatea în funcție de cifra de afaceri

Rentabilitatea în funcție de cifra de afaceri reprezintă capacitatea firmei să obțină un anumit nivel de profit la un anumit nivel de vânzări (marja de profit la vânzări), în funcție de condițiile concrete de producție (tehnice, organizatorice, management).

$$R_r = \frac{PN}{CA} \times 100$$

$R_r$  = indicatorul ratei rentabilității în funcție de cifra de afaceri;

PN = profitul net de exploatare;

CA = cifra de afaceri.

Un nivel bun al rentabilității trebuie să depășească valoarea factorului de actualizare „i” calculat la începutul capitolului. În caz contrar este un semn că am fi putut investi banii într-o instituție financiară și am fi avut un profit mai mare. Desigur, o afacere nu se face doar pentru un an sau doi, de aceea recomandăm ca această comparație să se facă pe orizonturi de timp mai mari, de la 5 ani în sus.

Indicatorii prezentați la punctele 3 – 5 sunt cei mai frecvent utilizați, dar trebuie aplicați într-o manieră selectivă și nu automată. Folosirea acestor indicatori nu are decât o utilizare limitată dacă nu este însoțită de interpretări și observații asupra lor. Administratorul firmei, care reprezintă decidentul într-o afacere, trebuie să știe că acești indicatori trebuie analizați și evaluați în lumina caracteristicilor sectorului de activitate în care firma lucrează, tipul proiectului analizat și conjuncturii economice la momentul respectiv.

Există și alți indicatori ce pot fi utilizați atunci când analizăm o firmă care funcționează deja de câțiva ani, indicatori mai dificil de calculat, care presupun un analist de business cu experiență: productivitatea muncii, viteza de rotație la nivelul top management și middle management, valoare brandului firmei, cota de piață a firmei, capacitatea top managementului, etc.

Evident, că toți indicatorii sunt foarte sensibili la micile greșeli; de aceea, este foarte util ca pentru calcularea acestor indicatori, să apelați la specialiști. Aceste firme, pot realiza pentru afacerea ta și diferite analize de sensibilitate, care arată cum se va comporta firma ta, în cazul în care apar schimbări în mediul economic (schimbări inerente și independente de voința noastră). Așadar, astfel vei putea fi pregătit pentru orice.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



## CAPITOLUL 8

# Calculația costurilor și bugetarea

## 8.1 Introducere

Costurile reprezintă consumuri de resurse determinate de activitățile firmei, exprimate monetar. Aceste resurse pot fi de materii prime, personal, capacități de producție, etc și sunt exprimate în mod sintetic prin aceeași unitate de măsură – Leu (RON) sau altă expresie monetară (EUR, USD).

## 8.2 Calculația costurilor

Scopul calculației de costuri este obținerea costului unitar (costul pe unitatea de produs) în sub-împărțirea fix – variabil.

### Tipuri de costuri

#### Costuri directe - indirecte

În funcție de legătura cu produsul final costurile se împart în:

**Costuri directe** (sunt costuri care pot fi atribuite direct pe produsul final pot fi regăsite în totalitate în produsul finit sau în serviciul prestat) Ex. materii prime, materiale, manoperă directă, energie, cheltuielile spațiilor de producție

**Costuri indirecte** (sunt costuri care nu pot fi atribuite direct pe produsul final, și este necesară atribuirea lor printr-un instrument tehnic care poartă denumirea de centru de cost apar în procesul de realizare a produsului dar nu se regăsesc direct și complet în produsul finit / serviciul oferit)

Ex. salarii management și administrativ, cheltuielile birourilor și a spațiilor administrative

*Într-un final, toate costurile trebuie să fie repartizate pe produsul final în totalitatea lor și să fie plătite de consumatorul final.*

Există 3 perspective din care putem privi costurile: din perspectiva tipurilor de costuri, din perspectiva purtătorilor de costuri și din perspectiva centrelor de cost.



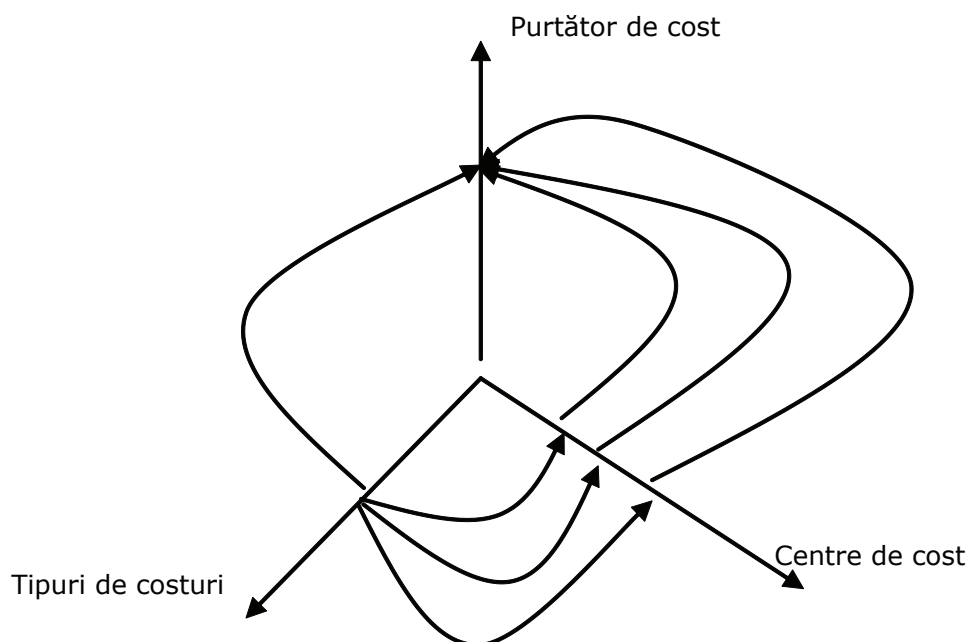
Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



Cele 3 perspective și intercorelarea dintre ele sunt detaliate în figura următoare.



Să considerăm o firmă care produce centrale telefonice.

Tipurile de cost sunt reprezentate de facturile pe care firma le primește de la furnizorii săi (de exemplu facturi de subansamble, de ambalaje de carton, de energie și utilități). Un alt tip de costuri sunt costurile cu forța de muncă, iar un alt tip sunt (din păcate) taxele și impozitele ce trebuie plătite.

Purtătorii de cost sunt produsele și serviciile firmei, în cazul de față centralele telefonice și serviciile de instalare și întreținere a acestora.

Centrele de cost sunt acele părți din firmă (departamente, secții, etc) care generează costuri. De exemplu pot fi departamentul de producție/operare/servicii, departamentul administrativ-contabilitate, departamentul de management.

În cazul în care firma primește o factură de la furnizorul de carton, este evident că această factură se poate repartiza pe produsul denumit centrală telefonică, fiind legată strict de ambalaj.

Factura de energie, în schimb, din motive tehnice, nu se poate distribui direct pe centrala telefonică, pentru că ea exprimă consumul de energie al firmei pentru toate produsele și activitățile firmei.

În acest caz, se va face o repartizare a facturii de energie pe toate centrele de cost care au folosit energie, urmând ca apoi toate costurile centrelor de cost să se distribuie pe produsul care se numește centrală telefonică în funcție de măsura în care produsul a fost fabricat prin folosirea acestor centre de cost.

### Costuri fixe - variabile

În funcție de variația relativ la volumul producției costurile se împart în:

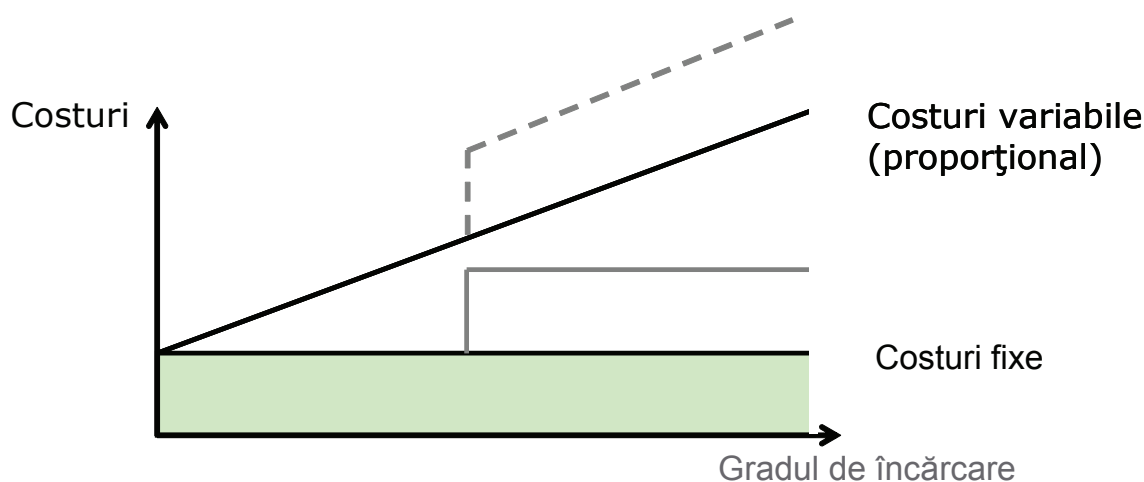
**Costuri variabile:** variază proporțional sau invers proporțional cu volumul producției (materii prime, materiale, manoperă)

**Costuri fixe:** rămân relativ fixe odată cu modificarea volumului producției (chirie spații, amortizare echipamente)

Nu există costuri strict fixe sau strict variabile, de multe ori, același cost poate fi în anumită măsură fix și în altă măsură



variabil.



Fiecare din criteriile de clasificare ale costurilor servesc la luarea altor tipuri de decizii și nu sunt interschimbabile.

Clasificarea costurilor pe separarea fixe – variabile permite întreprinzătorului să ia decizii legate de politica de preț, de politica de cantitate și de crearea unui sistem de avertizare față de pericolele potențiale. De asemenea permite luarea deciziei de a produce și a vinde pe baza informației date de componentele de cost.

Clasificarea costurilor pe separarea directe – indirecte permite luarea deciziilor de externalizare și de construcție a prețului.

Costurile, calculația și controlul costurilor fac obiectul unei ramuri a managementului, contabilitatea managerială sau, utilizând terminologia de proveniență franceză, contabilitate de gestiune.

În România, contabilitatea de gestiune este reglementată potrivit legii 82/1991, republicată în 2002 :

Art. 1. - (1) Societățile comerciale, societățile/companiile naționale, regiile autonome, institutele naționale de cercetare-dezvoltare, societățile cooperatiste și celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligația să organizeze și să conducă contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiară, potrivit prezentei legi, și contabilitatea de gestiune adaptată la specificul activității.

Deci contabilitatea de gestiune este o obligație a fiecărui agent economic, în principal în scopul determinării valorii stocurilor de producție finită sau neterminată, date pe care contabilitatea de gestiune le furnizează către contabilitatea financiară, dar și în scopul furnizării de informații către managementul firmei în ceea ce privește rentabilitatea unui produs sau a unei activități.

Totodată, conform regulamentului de aplicare a legii 82/1991,

Contabilitatea de gestiune se organizează de către fiecare unitate patrimonială în funcție de specificul activității și necesitățile proprii, având ca obiective principale următoarele: calcularea costurilor, stabilirea rezultatelor și a rentabilității produselor, lucrărilor și serviciilor executate; întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul executării acestora în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale și altele.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



## Metode de calculație și management al costurilor

În literatura de specialitate sunt descrise o serie de metode de calculație a costurilor (metoda costului istoric, metoda costului standard, etc.) De fapt aceste metode nu sunt diferite, toate fac recurs la analiza consumurilor și repartizarea lor pe purtătorul de cost.

Este recomandabil ca pentru proiectarea sistemului potrivit de contabilitate managerială și eventual a sistemului informatic adecvat să se apeleze la un consultant în management.

Pe lângă calcularea și repartizarea corectă a costurilor pe produs, sunt necesare și metode de administrare și reducere a costurilor. Acestea sunt metode matematice, relativ simple:

- Ceteris Paribus înseamnă punerea activității firmei sub formă de ecuație de gradul I cu o necunoscută și aflarea, pe rând, a diverselor informații schimbând pe rând constantele și necunoscutele;
- Metoda ABC înseamnă structurarea costurilor în ordine descrescătoare în funcție de valoare (cele mai mari fiind primele) și stabilirea unor grupe mari de costuri: grupa A care conține aproximativ 85% din costuri, B, care conține 10% și C care conține 5%. Apoi trebuie stabilit un grad de influențabilitate a costurilor și acționarea asupra costurilor mari care permit un grad de influențabilitate mare.

## 8.3 Bugetarea

Realizarea unui buget reprezintă o planificare a firmei, pentru o perioadă viitoare (cel mai curent un an), exprimată în termeni monetari. Bugetarea trebuie să fie făcută pe cantități (cantitate înmulțită cu costuri unitare), de aceea bugetarea este strâns legată de calculația de costuri.

Realizarea bugetului este esențială pentru că:

- Permite cuantificarea obiectivelor viitoare ale organizației în expresii monetare
- Obligă managementul proiecteze evoluția organizației în viitor
- Este un mecanism de alocare a resurselor existente
- Asigură un cadru de control

Există **două metode principale de a realiza un buget:**

### Metoda incrementală

Este metoda tradițională de a realiza un buget. Ea se bazează pe volumul de cheltuieli din anul curent care se ajustează în funcție de creșterea / descreșterea prevăzută a activităților firmei sau se corectează cu indicele inflației.

Aceasta este o metodă rezonabilă, atâta timp cât cheltuielile din exercițiul curent sunt făcute cu maximum de eficiență. Este o metodă adecvată pentru a bugeta de exemplu volumul salariilor din anul viitor, care pot fi estimate pornind de la salariile curente ajustate cu inflația și cu eventualele măririi pe care le preconizăm în anul viitor.



În general **este o metodă inefficientă**, deoarece stimulează cheltuirea unor bani chiar dacă nu este nevoie, doar pentru a ne încadra în buget. Iar ineficiențele din trecut sunt perpetuate pentru că nivelele de costuri nu se schimbă de la un an la altul.

Din acest motive au fost dezvoltate și alte metode de bugetare.

### Metoda „în care pornim de la 0”

În cadrul acestei metode pornim de la o cheltuială de bază egală cu 0. Fiecare element de cheltuială din buget trebuie justificat în întregime pentru a fi prins în bugetul viitor.

În realitate nu este totdeauna nevoie să pornim de la 0, ci putem porni de la nivelul curent al cheltuielilor și ne putem întreba „ce s-ar întâmpla dacă respectivul element de buget ar fi modificat: scăzut, mărit sau eliminat?”. În acest fel fiecare element de buget este evaluat prin prisma costului sau beneficiului care-l generează.

Implementarea unui sistem de „bugetare pornind de la 0” implică mai mulți pași – este recomandabil să apelați la un profesionist în cazul în care activitatea Dvs. este complexă. Important este că această metodă de bugetare vă va determina ca, în procesul de realizare a bugetului viitor, să vă puneți întrebări de genul:

- Activitatea respectivă este necesară în realitate ?
- Care ar fi consecințele dacă activitatea nu ar fi derulată ?
- Nivelul curent de cheltuieli este suficient ?
- Există alte modalități de a derula / finanța activitatea ?
- Oare cât ar trebui să coste în realitate activitatea ?
- Cheltuială induce un beneficiu într-adevăr valoros ?

La IMM-uri este suficient un buget pentru întreaga întreprindere. În cazul în care firma devine prosperă, își îmbogățește sortimentul de produse, atunci poate fi necesar câte un buget pentru fiecare din activitățile întreprinderii, toate aceste bugete fiind cuprinse în rețeaua de bugete a firmei.

## 8.4 De ce este necesară calculația costurilor și bugetarea

În cazul în care întreprinzătorul simte că banii i se scurg printre degete în loc să meargă să îmbunătățească rezultatele firmei, atunci este necesară o calculație precisă a costurilor, o planificare riguroasă și o bugetare exactă.

Evident atâta timp cât calculația costurilor (contabilitatea managerială sau de gestiune) nu este, decât rarori, verificată de către organele de control fiscale și la fel nici bugetarea, o întreprindere fie ea mică și mijlocie, aparent se poate lipsi de aceste activități. Ele implică oarecare costuri: de personal, de echipamente de calcul, de achiziție a unui soft. Iar atunci a nu le realiza poate fi aparent o sursă de economie.

O astfel de concepție sau de mentalitate este extrem de dăunătoare. Iată câteva exemple de posibile implicațiile negative



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



ce se manifestă în cazul unui IMM care ignoră aceste instrumente de conducere:

- nu am nici o fundamentare asupra costurilor cu care realizez produsele sau serviciile mele; ca urmare fie le vând pe piață cu un preț care nu-mi acoperă cheltuielile și atunci nu am profit, fie refuz un client și sunt lipsit de o încasare în cazul în care consider în mod empiric și cel mai adesea greșit că prețul propus de client nu este acceptabil;
- nu am un control riguros asupra consumului de resurse, fie că este vorba de salariați, de materii prime sau de alte categorii de resurse (de ex. amortizarea echipamentelor)
- nu pot diferenția, pe ansamblul firmei mele, compartimentele, activitățile sau persoanele care lucrează eficient de cele care irosesc în mod ineficient resursele; ce poate fi mai dăunător pentru profitabilitatea unei organizații decât lipsa unei motivații pentru a lucra eficient în folosul organizației și al individului;
- fără un buget de venituri și cheltuieli pe o anumită perioadă ( de exemplu un an) pur și simplu ca întreprinzător sunt lipsit de instrumentul elementar de control al profitabilității afacerii mele;

## Atenție!

*... dacă în ultimul timp ai constatat că profitul realizat este prea mic sau chiar inexistent,*

*... dacă ai remarcat o scădere a profitabilității și productivității pe ansamblul afacerii tale,*

*... dacă ai constatat că nu reușești să găsești clienți pe o piață pe care concurența totuși îi găsește*

*... dacă nu poți să-ți returnezi creditele*

*... dacă dividendele tale sunt sub așteptări*

**... atunci, înainte de a afirma în mod fatalist că te paște ghinionul, încearcă să reflectezi asupra necesității introducerii în firma ta a unui sistem de calculație a costurilor și de bugetare!**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



## CAPITOLUL 9

# Bilanțul, Contul de profit și pierderi și Fluxul de numerar

## 9.1 O întrebare: un întreprinzător trebuie să știe contabilitate?

La această întrebare pot exista mai multe răspunsuri pe care le delimităm între următoarele extreme:

- **întreprinzătorul „expeditiv”**

pe mine nu mă interesează ce scrie în aceste hârtii pe care le semnez „ca primarul”. Asta e treaba contabilului meu! De aia îl plătesc, ca să le facă, la timp și să mi le pună sub nas să le semnez. Și eventuală să se dea peste cap ca să plătesc cât mai puține taxe. În rest...eu am alte treburi mai importante!

- **întreprinzătorul „super-meticulos”**

toate rapoartele contabile, fie că e vorba de bilanț sau de altele, le fac eu cu mâna mea. Trebuie să știu tot ce scrie în ele. În definitiv e afacerea mea, nu a contabilului!

Desigur că nici una dintre cele 2 situații extreme nu este de recomandat. Pentru un întreprinzător este util să cunoască esența acestor rapoarte contabile, nu fiindcă legea îl obligă să le întocmească, ci fiindcă prin ele poate lua pulsul propriei sale afaceri. În cele ce urmează se prezintă sintetic, pe înțelesul tuturor, într-o formula simplificată cele 3 tipuri de rapoarte care sunt relevante pentru oricare întreprinzător și anume:

- Bilanț
- Cont de profit și pierdere
- Calculul lichidităților

## 9.2 Bilanțul

- reprezintă situația patrimonială a întreprinderii. Este o fotografie a patrimoniului (averii firmei) la un moment dat. Statul cere realizarea acestei fotografii de 2 ori pe an, la 31.12 și la 30.06 dar ea poate fi făcută și în alte momente



ale existenței firmei.

- arată sursele de finanțare ale firmei pe de o parte (PASIV) și pe de altă parte modul în care acestea au fost utilizate (ACTIV)

În ce scop s-au cheltuit banii firmei tale?	De unde provin banii firmei tale?
ACTIV	PASIV
Active imobilizate <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imobilizări necorporale</li> <li>• Imobilizări corporale</li> <li>• Imobilizări financiare</li> </ul>	Capital propriu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social</li> <li>• Rezerve</li> <li>• Rezultatul exercițiului</li> </ul>
Active circulante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocuri</li> <li>• Creanțe</li> <li>• Disponibilități</li> </ul>	Datorii totale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datorii pe termen lung</li> <li>• Datorii pe termen scurt</li> </ul>
Prime privind rambursarea obligațiunilor	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli
Conturi de regularizare - activ	Conturi de regularizare - pasiv

## PASIVUL

Reprezintă acea parte a bilanțului care arată sursele de finanțare ale firmei. Ordinea de așezare în bilanț este de la sursele permanente și pe termen lung la cele pe termen scurt.

### Capitalul propriu

Este format din:

- Capital social
- Rezultatul exercițiului
- Rezerve

Reprezintă cea mai stabilă sursă de finanțare: sunt banii proprietarilor, care se presupune că se vor retrage ultimii „din afacere”.

### Datoriile

Sunt grupate în două categorii:

- Datorii pe termen lung (credite de la bănci)
- Datorii pe termen scurt (credite pe termen scurt, datoriile către furnizori, etc).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
1515



## Provizioane pentru riscuri și cheltuieli

Rezerve ale firmei pentru posibile viitoare pierderi: „bani albi pentru zile negre”.

## Conturile de regularizare

Reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exercițiu financiar.

## ACTIVUL

Reprezintă acea parte a bilanțului care arată cum au fost consumate resursele atrase de firmă.

### Active imobilizate

- Imobilizări necorporale (ex. licențe, brevete, fond de comerț, drepturi de proprietate intelectuală)
- Imobilizări corporale (ex: clădiri, echipamente, mașini, etc)
- Imobilizări financiare (ex. participații la alte firme, obligațiuni private și de stat deținute, etc)

Este modul în care sunt reflectate toate investițiile pe termen lung pe care le-a făcut firma: de la clădiri, utilaje, mijloace de transport, până la licențele și brevetele pe care le deține.

### Active circulante

- Stocuri și obiecte de inventar
- Creanțe
- Disponibilități

Reprezintă fondul circulant al firmei care se schimbă de la un an la altul, în funcție de procesul de producție. În general, activitatea firmei este reflectată în această poziție bilanțieră.

### Conturile de regularizare

Reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exercițiu financiar.

### Prime privind rambursarea obligațiilor

Este poziție bilanțieră care apare doar în cadrul societăților care emit obligațiuni.

## 9.3 Contul de profit și pierderi

### Formular Cont de profit și pierderi simplificat



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



(+) Venituri din exploatare

- Venituri din vânzarea mărfurilor
- Producția exercițiului
- Alte venituri din exploatare
- Subvenții

(-) Cheltuieli pentru exploatare

- Cheltuieli privind mărfurile
- Cheltuieli materiale
- Cheltuieli cu servicii
- Cheltuieli cu personalul
- Cheltuieli cu amortizările
- Alte cheltuieli de exploatare

.....  
(=) REZULTATUL DIN EXPLOATARE

(+) Venituri financiare

(-) Cheltuieli financiare

.....  
(=) REZULTATUL FINANCIAR

**REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI = REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR**

(+) Venituri excepționale

(-) Cheltuieli excepționale

.....  
(=) REZULTATUL EXCEPȚIONAL

**REZULTATUL BRUT**

**= REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR + REZULTATUL EXCEPȚIONAL**

(-) Impozit pe profit



## REZULTATUL NET

*Contul de profit și pierderi* reflectă situația fiscală a firmei. Acesta este împărțit în cele trei capitole importante ale activității firmei:

1. activitatea de producție (exploatare sau operare)
2. activitatea financiară (de finanțare a firmei sau determinată de fluctuații valutare)
3. activitatea excepțională (evenimente care apar în mod excepțional în exercițiul financiar respectiv)

## 9.4 Fluxul de numerar

Plecând de la bilanț și contul de profit și pierdere există 2 metode de a construi un flux de numerar. Prezentăm mai jos cele 2 metode.

### Metoda directă

#### Fluxuri de numerar din activități de exploatare:

- încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii;
- încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri;
- plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii;
- plățile în numerar către și în numele angajaților;
- plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit, doar dacă nu pot fi identificate în mod specific cu activitățile de investiții și de finanțare.

#### Fluxuri de numerar din activități de investiții:

- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung;
- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



### Fluxuri de numerar din activități de finanțare:

- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu;
- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;
- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar.

### Fluxuri de numerar - total

- Numerar la începutul perioadei
- Numerar la finele perioadei

### Metoda indirectă

### Fluxuri de numerar din activități de exploatare:

- rezultat net;
- modificările pe parcursul perioadei ale capitalului circulant;
- ajustări pentru elementele nemonetare și alte elemente incluse la activitățile de investiții sau de finanțare.

### Fluxuri de numerar din activități de investiții:

- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung;
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung;
- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți.

### Fluxuri de numerar din activități de finanțare:

- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu;
- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;



- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar.

### Fluxuri de numerar - total

- Numerar la începutul perioadei
- Numerar la finele perioadei

### Fluxul de numerar previzionat

În cazul unei afaceri aflate în faza inițială sau în faza de proiect, unde nu putem vorbi de bilanțuri încheiate, noi recomandăm ca antreprenorul să-și construiască un flux de numerar previzionat, pe minim 6 luni (ideal ar fi pe 12 luni, dacă deține informații pentru a previziona).

Mai jos este un model simplificat, construit sub forma unui sistem Input-Output, care însă reflectă destul de fidel situația reală din viața de zi cu zi a antreprenorului.

	L1	L2	L3	L4	L5	L6
<b>Sold inițial</b>						
Intrări din încasări						
Intrări din aport acționari						
Intrări din credite						
Alte intrări						
<b>Total Intrări</b>						
leșiri plăți furnizori						
leșiri din cheltuieli salariale						
leșiri cheltuieli administrative						
leșiri taxe						
leșiri rambursări credite						
leșiri dividende						
Neprevăzute (cca. 10% x total ieșiri anterioare)						
<b>Total leșiri</b>						
<b>Cash-flow (Sold inițial + Intrări – leșiri)</b>						

Noi recomandăm construcția unui astfel de cash-flow previzionat înainte de începerea oricărei activități și recomandăm de asemenea revizuirea și actualizarea lui lunară, în funcție de evoluțiile efective din viața firmei și din piață.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



Ca o concluzie a acestui capitol, în viziunea noastră toate cele 3 situații financiare: bilanț, cont de profit și pierdere și flux de numerar (cash-flow) sunt importante.

Primele 2 sunt utile pentru analize ale firmei pe durate de timp mai îndelungate, de la semestru în sus și este bine ca antreprenorul să aloce trimestrial timp, alături de contabil, pentru optimizarea acestora.

Cea de-a 3-a, fluxul de numerar previzionat (cash-flow) este fundamental pentru activitatea de zi cu zi a antreprenorului, furnizând informații pentru procesul de decizie al acestuia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## CAPITOLUL 10

# Managementul Resurselor Umane

## 10.1 Introducere

Datorita importanței fundamentale a resurselor umane în succesul oricărei afaceri, este necesară realizarea unui plan de organizare a personalului bine pus la punct.

În faza de început a unei afaceri, mulți întreprinzători consideră nejustificată realizarea unei structuri de personal clare și a unor fișe de post, pentru că activitățile au dimensiuni reduse și pot fi realizate de mai mulți membri ai echipei pe care întreprinzătorul a angajat-o în afacere.

O astfel de situație creează, în fapt, fricțiuni și frustrări: nimeni nu știe tot ceea ce are de făcut și care îi sunt responsabilitățile, procesul decizional este confuz, este dificil de realizat un plan de activități de către fiecare angajat (ceea ce duce invariabil la întârzieri și rezultate de calitate redusă).

Gestiunea personalului se bazează pe:

- Realizarea fișelor de post, cuprinzând descrierea activităților specifice fiecărui loc de muncă și a relațiilor ierarhice și funcționale cu celelalte posturi.
- Compartimentarea internă, cele mai întâlnite metode fiind compartimentarea funcțională (funcție de natura activității: producție, financiar, marketing etc.) și ierarhica (salariații desfășoară activități similare și raportează direct managerului). Trebuie avută în vedere și compartimentarea informală care poate apărea în diferite situații (existența unor relații anterioare între unii angajați, dezacord față de unele decizii ale conducerii etc.). În măsura în care este posibilă, structurile informale trebuie transformate în structuri formale.

Stabilirea ariei de control a fiecărui post, respectiv a persoanelor care se află în subordinea ierarhică a fiecărui post. Cu cât mărimea afacerii și a resurselor umane implicate este mai mare, este din ce în ce mai importantă delegarea sarcinilor și responsabilităților. Practic, pentru a fi sigur de rezultatele angajaților săi, întreprinzătorul trebuie să recruteze, să selecteze, să asigure instruirea, să evalueze și să recompenseze fiecare angajat astfel încât să existe permanent motivația pentru a lucra cu maximă eficiență.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## 10.2 Recrutarea

Recrutarea are drept scop identificarea potențialilor candidați pentru diferite posturi în cadrul firmei.

În cazul recrutării din interiorul firmei, avantajele principale sunt cunoașterea salariatului și a deprinderilor sale de lucru, costul angajării (legat practic numai de asimilarea noilor deprinderi necesare), posibilitatea preluării sarcinilor fără întreruperea activității, precum și crearea motivației salariaților de a munci mai bine pentru a fi promovați la rândul lor.

Dezavantajele principale sunt legate, în principal, de experiența superioară și de ideile noi pe care le poate avea un specialist adus din afara organizației.

Recrutarea din exteriorul firmei se poate baza pe prietenii sau cunoștințele întreprinzătorului, informațiile furnizate de Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă sau de furnizori de servicii de mediere a muncii autorizați potrivit legii, sau instituții de învățământ, foștii salariați, recomandări din partea unor angajați, furnizori sau clienți, anunțuri în mass-media. O sursă cu o importanță particulară o reprezintă concurenții, ai căror foști angajați pot aduce întreprinzătorului nu numai experiența ci și informații privind fostul angajator.

## 10.3 Selecția

Întreprinzătorul trebuie să evalueze capacitatea fiecărui solicitant de a rezolva problemele specifice locului de muncă vizat. Pentru aceasta, informațiile obținute în momentul recrutării trebuie completate cu informații mai detaliate privind studiile pe care le are solicitantul, experiența în munca, deprinderi aplicabile în munca, istoricul muncii, pregătirea specială cerută, experiența managerială. Sunt importante și referințele profesionale sau cele personale.

Deseori, pot fi aplicate diferite tipuri de teste, care furnizează informații suplimentare foarte utile. Pot fi utilizate teste de performanță în realizarea diferitelor tipuri de activități specifice postului, teste de aptitudini, teste de personalitate, teste de inteligență. Decizia finală se ia, de regulă, numai după ce solicitanții au fost și intervievați.

## 10.4 Pregătirea angajaților

Personalul selectat și angajat trebuie introdus rapid în mediul de lucru al activității ce se va desfășura. Întreprinzătorul trebuie să familiarizeze noii salariați cu firma și cu munca pe care o vor desfășura. În primele zile vor avea loc întâlniri cu ceilalți salariați, vor fi prezentate facilitățile fizice, procedurile și politicile firmei. Un accent deosebit trebuie pus pe modul în care este prezentat noul venit celorlalți salariați, pentru ca aceștia să nu-l respingă.

Chiar dacă noul angajat are calificarea necesară postului respectiv, un anumit grad de instruire este probabil necesar. Într-o firmă mică este deosebit de important ca salariații să poată realiza mai multe activități. Ei reprezintă un activ put-



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ernic pentru întreprinzător, în lipsa altora, ei îi pot suplini pe cei absenți, asigurând continuitatea activității. De asemenea, salariații bine instruiți nu trebuie supravegheați permanent, așa că întreprinzătorul va avea mai mult timp disponibil pentru alte activități.

Metodele de instruire cele mai frecvent utilizate sunt instruirea la locul de munca, rotația posturilor, cursuri de calificare. Perfecționarea profesională are drept consecință imediată o muncă mai eficientă și o creștere a productivității. Astfel, cheltuielile pentru pregătirea personalului reprezintă o investiție ca oricare alta.

Pregătirea angajaților poate fi realizată la locul de munca și în afara locului de munca. Micile întreprinderi folosesc în special metoda pregătirii la locul de munca, care are un mare impact asupra angajaților, întrucât este legată direct de performanțe. Pregătirea în afara locului de munca presupune urmarea unor școli, seminarii ori lucrul în afara locului de munca.

Ca o regulă generală, impulsul principal al perfecționării profesionale trebuie să îl dea întreprinzătorul. Dacă el va continua pregătirea, ceilalți îl vor urma.

## 10.5 Costurile forței de muncă

Cei mai mulți întreprinzători la începutul afacerii au resurse financiare reduse, în aceste condiții managementul financiar este esențial. În foarte multe cazuri costurile cu resursa umană sunt cele cu ponderea cea mai mare. O dimensionare justă și corespunzătoare producției, nivelului serviciilor oferite, nivelului veniturilor va asigura fundamentul viitor dar mai ales sursele financiare pentru dezvoltare. O firmă care nu va asigura surse pentru dezvoltare nu va avea viață lungă. În aceste condiții întreprinzătorii trebuie să aibă o imagine clară asupra costurilor cu resursa umană.

Mai jos prezentăm pentru un salariat la trei niveluri ale salariului costurile cu resursa umană dar și salariul net al angajatului:

Nr. Crt.	Denumire articol	Salariu brut (RON)	Salariu brut (RON)	Salariu brut (RON)
1	Salariul brut	600	1000	2000
2	Contribuții salariat	139	259	576
3	Contribuții firmă	173	289	975
4	Salariul net	461	741	1424
5	Cost resurse umane	773	1289	2975
6	Pondere salariului net în costul resursei umane	59,64%	57,48%	47,86%



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



## 10.6 Legislație

### Legislație privind relațiile de muncă

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii
- Ordinul ministrului muncii și solidarității sociale nr. 64/2003 pentru aprobarea modelului - cadru al contractului individual de muncă
- Hotărârea de guvern nr. 247/2003 privind întocmirea și completarea registrului general de evidență a salariaților
- Hotărârea nr. 161/2006 privind întocmirea și completarea registrului general de evidență a salariaților
- Legea nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă
- Hotărârea nr. 234/2006 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă

### Legislație în domeniul protecției muncii, securității și sănătății în muncă

- Legea nr. 319/2006 - Legea securității și sănătății în muncă
- Hotărârea de Guvern pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii securității și sănătății în muncă nr.319/2006



## CAPITOLUL 11

# Elemente de vânzare, operare și aprovizionare

### 11.1 Introducere

Întrebare: Care dintre cele 3 componente ale unei afaceri, respectiv vânzarea, operarea și aprovizionarea, este PRIORITAR în activitatea unei firme?

Răspunsul la această întrebare poate să fie diferit în opinia întreprinzătorilor, managerilor, specialiștilor. De aceea, în acest capitol vom analiza cele 3 componente ale unei afaceri, urmând să concluzionăm, în final, cu o ierarhie argumentată.

Conform bine-cunoscutului model al circuitului economic, o afacere arată astfel:



Detaliind puțin graficul, un întreprinzător are nevoie de bani pentru a procura resurse, iar în urma transformării și tranzacționării resurselor primește bani ca răsplată pentru efortul depus, în măsura în care acest efort a fost util cuiva - deci are o valoare și, neapărat, valoarea este mai mare decât cea a costului de aprovizionare cu resurse și transformare a acestora, pentru a permite realizarea de PROFIT!

Considerând cele de mai sus, putem transcrie modelul afacerii astfel:



Acțiunile care au loc atât în cadrul procesului de transformare, cât și pentru a se asigura legăturile între cele 3 componente, sunt denumite, într-un cuvânt, operațiuni.

Să analizăm pe rând cele 3 componente:

### 11.2 Vânzarea

Vom defini vânzarea prin intermediul analizei SCOPULUI și a EFECTELOR acestei activități.

1. Scopul principal al activității de vânzare este acela de a transmite valoarea adăugată a produselor/serviciilor firmei celor care au nevoie de aceasta - clienții.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ȘI ÎMPREună



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



2. Un alt scop al activității de vânzare este acela de informare: relația cu clienții poate aduce informații despre ce nevoi mai au aceștia, ce nevoi intuiesc că vor avea în viitor și cum și la ce preț își pot permite să cumpere acele produse /servicii care să le satisfacă nevoile.
3. Scopul de a îți face cunoscută afacerea, calitatea produselor / serviciilor și nevoile pe care acestea le pot satisface pentru clienți în prezent sau în viitor.

Ultimele două scopuri ale activității de vânzare pot fi transferate, în firmele mari, la nivelul activității de marketing însă, în firme mici și start-up-uri, aceste două scopuri se contopesc în activitatea de vânzare.

Vom enumera efectele pe care o firmă le are atunci când își atinge aceste scopuri:

1. Efectul principal, ce corespunde scopului principal, este: încasarea contravalorii produsului/serviciului vândut. Bani sunt izvorul de resurse al organizației și răsplata pentru efortul depus. Totodată, ei asigură „mișcarea” organizației și posibilitatea de adăugare a valorii în lanț, prin repetarea circuitului BANI - MARFĂ - BANI. Cu cât acest circuit se repetă de mai multe ori, în condiții de profit, cu atât afacerea crește mai repede, se dezvoltă. Contrar, blocarea circuitului în oricare din faze duce la blocarea întregii activități și, în final, la eșecul afacerii.
2. Efectul atingerii scopului de informare în cadrul activității de vânzare are beneficii viitoare pentru afacere, în măsura în care informațiile sunt folosite de către întreprinzători în mod corespunzător. Pe baza informațiilor obținute de la clienți, întreprinzătorul poate intui ce produse/servicii vor fi necesare clienților în viitorul apropiat, în ce condiții de calitate le vor solicita aceștia și ce preț vor fi dispuși să ofere. Actualizând strategia firmei pe baza acestor informații, produsele / serviciile oferite de firmă vor fi solicitate și în viitor de către clienți, asigurând astfel repetarea circuitului: BANI - MARFĂ - BANI.
3. Efectul atingerii scopului al treilea este acela că, în viitor, există mult mai multe șanse ca produsele / serviciile firmei să intre în calculele clienților atunci când se gândesc să facă o achiziție. Practic, momentul în care un client decide să cumpere nu coincide întotdeauna cu momentul în care întreprinzătorul merge să îi facă o ofertă, de aceea legătura trebuie să fie neîntreruptă între afacere și potențialii clienți.

### Câteva considerente asupra asigurării reușitei procesului de vânzare

Procesul de vânzare este un proces complex și, în zilele de astăzi, poate cel mai greu de îndeplinit, din cauza unui mediu concurențial puternic și în continuă schimbare. Având o importanță foarte mare în activitatea firmei, deoarece transformă în bani valoarea adăugată prin produsele / serviciile oferite, asigurând astfel continuarea circuitului BANI - MARFĂ - BANI, procesul de vânzare trebuie tratat cu toată seriozitatea și dedicația în primul rând de către antreprenor. Practic, pentru a-și asigura succesul în afaceri, antreprenorul trebuie să fie vârful de lance în procesul de vânzare, deoarece motivația acestuia este mai puternică decât poate fi cea a oricărui angajat. Și, așa cum o dovedește realitatea contemporană, fără motivație, încredere și dedicație din partea celui care vinde, procesul de vânzare nu poate fi de succes.

Un alt considerent important în reușita procesului de vânzare este acela de a nu-ți pierde niciodată curajul. Un vânzător trebuie să sune la 1000 de clienți, din care să obțină întâlniri cu 100 și să vândă la 5. Deci,  $1000 - 5 = 995$  de refuzuri peste care un vânzător trebuie să treacă, rămânând conștient că acei 5 sunt clienții lui și că trebuie să găsească acei 5 în alte și alte mii de potențiali clienți, în loc să fie dezamăgit că ceilalți 995 nu au cumpărat. Făcând o analiză inversă, dacă din 1000 de potențiali clienți 995 ar cumpăra, ar însemna că în maxim un an orice întreprinzător ar avea suficienți bani să iasă la pensie și să-și trăiască liniștit viața până la adânci bătrâneți. Ori, așa ceva nu prea întâlnim.

Pentru ca procesul de vânzare să fie un succes, produsele / serviciile oferite de o firmă trebuie să ajungă la clienții potențiali, într-un timp cât mai scurt, cu efort minim și la un preț corect. Toate aceste elemente trebuie să se regăsească în STRATEGIA firmei.





Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



Spre exemplu, dacă vreau să îmi adaug valoare prin intermediul procesului de învățare de la facultate, atunci trebuie să fac și ceva operațiuni:

- operațiunea principală ce are ca scop adăugarea de valoare : să învăț
- operațiuni suport: să mă trezesc, să mă îmbrac, să merg la facultate, să intru la oră, să îmi cumpăr manual, etc.

Cam așa se întâmplă lucrurile și în cadrul firmei. Apar tot felul de operațiuni, care pot fi făcute atât de către întreprinzător, cât și de către alți angajați cu competențe specifice.

Trebuie reținut faptul că orice operațiune este purtătoare de costuri. De aceea, întreprinzătorul trebuie să fie eficient în delimitarea necesarului de operațiuni, a momentului în care acestea se desfășoară și, foarte important, să nu uite care este **OBIECTIVUL** de bază al operațiunilor sale.

Pentru a lămurii lucrurile, voi continua exemplul de mai sus:

Dacă operațiunea de a merge la facultate aș face-o duminică, sau în vacanță, aș irosi resurse (timp și bani de transport) nejustificat, iar operațiunea în sine nu ar mai contribui la obiectivul meu, acela de a învăța.

De asemenea, dacă mi-aș cumpăra în anul 1 manual pentru anul 4, iar când aș ajunge în anul 4 aș constata că manualul s-a schimbat, atunci aș irosi, din nou, nejustificat, resursele.

La fel și în firmă, lanțul de operațiuni trebuie bine controlat, astfel încât operațiunile să se deruleze la momentul cel mai potrivit și să fie justificate în raport cu obiectivul propus a fi îndeplinit.

## 11.5 Aprovizionarea

### Aprovizionarea poate să aducă profit firmei!

Iată un lucru de care mulți nu țin cont, dar este o realitate a vremurilor prezente.

Procesul de aprovizionare trebuie să se desfășoare astfel încât:

- resursele să existe la timp în organizație
- resursele să aibă calitatea necesară
- resursele să fie în cantitățile solicitate (nici mai mult, nici mai puțin)
- resursele să aibă cel mai bun preț posibil, îndeplinind și toate celelalte criterii menționate mai sus

Dacă un proces de aprovizionare este astfel îndeplinit, atunci se numește că el a adus profit firmei. Dacă nu, atunci procesul de aprovizionare este deficitar, generând costuri.

Să detaliem:

- resursele să existe la timp în organizație: dacă există, atunci putem transforma resursele și putem vinde produsul finit. Astfel, obținem profit. Dacă resursele întârzie, atunci obținerea produsului finit este amânată și: ori clientul nu mai cumpără pentru că este prea târziu; ori clientul plătește mai puțin, pentru că s-a livrat mai târziu; ori se pierd bani cu costurile salariale ale angajaților care stau degeaba pentru că nu au resurse să le transforme. Acestea sunt sursele, mai puțin vizibile, de pierdere în cazul în care resursele întârzie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1818



Dacă resursele sunt achiziționate prea devreme, există alte probleme: resursele stagnează în depozit, plătite fiind, iar banii stau practic blocați. Blocarea banilor este o pierdere imensă, iar resursele se pot devaloriza în depozit (dacă azi cumpărăm benzină pentru săptămâna viitoare, iar săptămâna viitoare benzina se ieftinește, atunci înseamnă că am pierdut bani). Un alt aspect este, spre exemplu, capacitatea depozitului. Nu trebuie cheltuiți bani cu un depozit uriaș în care să stocăm, nejustificat, resurse pentru tot anul. Putem plăti mai puțini bani pentru un depozit mai mic și ne putem aproviziona cu cantități mai mici de resurse.

- resursele să aibă calitatea necesară: dacă resursele nu corespund din punct de vedere calitativ caracteristicilor produselor finite, atunci pot apărea două situații: resursele sunt de calitate mai slabă, ceea ce înseamnă că și produsul va fi de calitate mai slabă decât era prevăzut. Acest lucru poate genera nemulțumiri în rândul clienților și poate duce la solicitarea înlocuirii sau reparării produsului și poate anula șansa de a mai vinde în viitor. Ceea ce înseamnă pierdere. Dacă resursele sunt de calitate mai ridicată, atunci plătim mai mult pentru acestea și scade marja de profit în mod nejustificat, ceea ce înseamnă din nou pierdere.
- resursele să fie în cantitățile solicitate (nici mai mult, nici mai puțin): în cazul în care sunt resurse mai puține, este ușor de înțeles că nu vor fi atâtea produse finite cât erau prevăzute. Aceasta poate anula, spre exemplu, o livrare, ceea ce duce la o pierdere de bani. În cazul în care resursele sunt prea multe, situația este asemănătoare cu cea descrisă la primul punct, când resursele ajungeau prea devreme.
- resursele să aibă cel mai bun preț posibil, îndeplinind și toate celelalte criterii menționate mai sus: prețul resurselor este un element care se reflectă direct în profit, în mod sensibil. Toată lumea știe: profit = venituri - costuri. Dacă aprovizionarea se face cu resurse mai scumpe, costurile cresc, profitul scade.

Iată cum fiecare din acești factori influențează direct profitul. Ce poate face un întreprinzător pentru a reuși să țină în frâu aceste variabile, astfel încât să se apropie cât mai mult de optim?

Câteva sfaturi:

- aprovizionarea trebuie făcută în funcție de ritmului vânzărilor: orice decizie de aprovizionare trebuie argumentată cu o decizie de producție, iar orice decizie de producție trebuie luată pe baza unor estimări ale vânzărilor. Așa se și justifică importanța de a culege de la clienți informații despre nevoile viitoare. Nu produci de dragul de a produce; asta COSTĂ, nu aduce profit.
- aprovizionare trebuie făcută în funcție de durata ciclului de producție: stabilirea duratei ciclului de producție dă răspunsuri cu privire la momentele în care trebuie să fie aprovizionate resursele. Acestea nu trebuie comandate nici prea devreme, nici prea târziu. Acest tip de aprovizionare se numește „just-in-time” și este practicat din ce în ce mai mult în zilele noastre. Dacă natura resurselor nu poate permite acest tip de aprovizionare, decizia cu privire la momentul aprovizionării trebuie luată în funcție de caracteristicile de livrare ale resurselor respective.
- aprovizionarea trebuie făcută de la furnizori testați: testarea capacității de livrare a furnizorilor este un lucru important; te poți baza pe un furnizor abia după ce acesta a dovedit, în mai multe rânduri, seriozitate și capacitatea de a-și respecta termenii contractuali cu privire la resursele și termenele de livrare; este recomandat ca, pentru aceleași resurse, să existe relații cu cel puțin doi furnizori.
- utilizarea stocurilor de siguranță: în teoria aprovizionării este recomandată utilizarea stocurilor de siguranță. În practică, stocurile de siguranță nu există delimitate fizic; ele se regăsesc doar pe hârtie și se iau în calcul pentru determinarea momentului de aprovizionare. Spre exemplu, dacă se constată că la o resursă a existat o variație repetată de cerere de +3 unități și se decide să se creeze un stoc de siguranță de +5 unități, atunci se consideră



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



că momentul în care trebuie să mă aprovizionez corespunde momentului când în stoc sunt 5 unități, și nu 0. În schimb, consumul din resursă se face în ordinea sosirii.

- studierea în permanență a pieței de furnizare: o bună cunoaștere a pieței de furnizare ajută întreprinzătorul în a lua cea mai bună decizie referitoare la preț, calitate, furnizor. Fără a cunoaște piața de furnizare, orice întreprinzător poate rata șansa de a face un profit mai mare din activitatea pe care o desfășoară.

Acum, după ce am prezentat câteva caracteristici majore ale celor 3 componente ale afacerii, constatăm că **fiecare dintre cele 3 este importantă pentru afacere**, pentru că fiecare influențează obiectivul: PROFITUL.

Însă, un bun întreprinzător trebuie să înțeleagă faptul că piața și clienții sunt cei care influențează activitatea internă a firmei și asigură resursa de continuare a acesteia: profitul. Deci, fără vânzare nu avem nevoie să producem și nu trebuie să ne aprovizionăm. Din acest punct de vedere, vânzarea este o prioritate a fiecărei firme.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



POLITEHNICA  
BUCUREȘTI  
1858



# Notă

Acest material este bazat pe experiența consultanților din firma SVASTA Consult.

**Aura Baldar**, baldar.aura@svasta.ro

**Filip Dărăban**, filip.daraban@svasta.ro

**Ioan Agapi**, ioan.agapi@svasta.ro

**Iulian Svasta**, svasta.iulian@svasta.ro

**Marius Stăvărache**, marius.stavarache@svasta.ro

**Alin Ivan**, ivan.alin@svasta.ro

**Mihai Svasta**, svasta.mihai@svasta.ro

*Echipa proiectului ELAN își propune să revizuiască și să îmbunătățească acest ghid pe parcursul întregului proiect, până în Ianuarie 2012, de aceea feedback-ul Dvs este foarte important.*

Vă rugăm să transmiteți acest feedback către:

**baldar.aura@svasta.ro** și **svasta.mihai@svasta.ro**

... ne puteți spune, de exemplu:

- Ce alte subiecte pe teme de antreprenariat vă interesează ?
- Ce alte capitole am putea introduce / crea ?
- Ce ar trebui dezvoltat la prezentele capitole din Ghid ?

... dar și orice alte idei, opinii, păreri.

Vă mulțumim!



**Titlul Programului:** Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

**Titlul Proiectului:** Promovarea culturii antreprenoriale: adaptabilitate, dinamism, inițiativă în industria electronică

**Editorul materialului:** SVASTA Consult Srl, în cadrul unui consorțiu condus de UPB – CETTI

**Data publicării:** Martie 2010

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.