



Ministerul pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii
și Cooperație

Ghidul tânărului întreprinzător

sau cum să demarez propria mea afacere

Prezenta broșură a fost realizată cu sprijinul consorțiului de firme de consultanță: **HORIZONT 3000** și **Österreichisches Institut für Gewerbe und Handelsforschung (IfGH)** din Viena și firma românească de consultanță **SVASTA**, în cadrul programului de asistență acordată de Guvernul Austriac pentru dezvoltarea sectorului de IMM-uri din România.

Ghidul tânărului întreprinzător

C u p r i n s

	Cuvânt de salut din partea Ministerului pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii și Cooperatie	
1	Cuprins	1
	A fi sau a nu fi întreprinzător	2
	• vrei să înființezi propria ta firmă	3
	• test pentru întemeietorii de întreprindere	4
2	• 12 întrebări pentru întemeietorul unei firme	8
	• greșeli tipice la înființarea unei firme	9
	• recomandări pe drumul înființării firmei tale	10
	• factori de succes la înființarea unei firme	11
3	Care sunt formalitățile necesare înființării unei firme	12
4	Planul de afaceri	18
5	Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri	23
6	Elemente de legislație fiscală și TVA	26
7	Cum se poate finanța afacerea mea	30
8	Indicatorii financiari ai unei afaceri	34
9	Costuri și bugetare	39
10	Bilanț, cont de profit și pierderi, calculul lichidității	42
	Anexe	47
	• Organizații suport pentru IMM-uri	47
	• Model de plan de afaceri	57
11	• Prezentarea Fondul național de garantare a creditelor pentru întreprinderile mici și mijlocii	61
	• 20 de întrebări pentru amplasarea afacerii tale	62

A fi sau a nu fi întreprinzător?

- **vrei să înființezi propria ta firmă**
- **test pentru întemeietorii de întreprinderi**
- **12 întrebări pentru întemeietorul unei firme**
- **greșeli tipice la înființarea unei firme**
- **recomandări pe drumul înființării firmei tale**
- **factori de succes la înființarea unei firme**

A fi sau a nu fi ... întreprinzător

Vrei să înființezi propria ta firmă!

Ideea ta de afaceri este nemaipomenită!

Produsul la care te gândești - o capodoperă tehnică!

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

Iar tu vrei să fii propriul tău șef. Vrei să-ți transpui ideea în practică cu profesionalism. Și știi că doar o idee bună nu este suficientă pentru a avea succes pe piață.

Ai descoperit cereri ale pieței care nu sunt acoperite de o ofertă mulțumitoare. Prin activitatea ta profesională de până acum și experiența ta ai identificat anumite nișe de piață pe care le poți acoperi prin oferta ta.

Trebuie însă să știi că statutul de întreprinzător independent înseamnă mai mult decât ca activitatea pe care până acum o realizai în calitate de salariat ne-independent să o desfășori în continuare pe propria ta responsabilitate și socoteală.

Ești în fața unei decizii

O decizie . . .

și

. . . mai multe întrebări

Ești pe punctul de a face un pas decisiv:

-  **VREI** să-ți iei soarta în propriile tale mâini!
-  **VREI** să devii întreprinzătorul care își asigură existența proprie!
-  **VREI** să depășești toate dificultățile din calea ta!

Sunt afirmații asupra cărora trebuie să reflectezi.

Noi suntem alături de tine și vrem să te ajutăm ca propria ta analiză să fie cât mai la obiect. De aceea am pregătit pentru tine o serie de întrebări pe care le prezentăm în cadrul unui „**Test pentru întemeiatorii de întreprinderi**”.

TEST

Pentru întemeietorii de întreprinderi

Prezentul test își propune să reprezinte un instrument practic destinat potențialilor întreprinzători care intenționează să întemeieze propria lor firmă. Prin acest test fiecare își poate construi propriul **profil al punctelor tari și slabe**. Știm cu toții cât de important este ca atunci când pornim la un drum nou să ne cunoaștem puterile și slăbiciunile noastre.

Iar drumul întemeierii unei noi întreprinderi oferă, alături de multe șanse și multe riscuri.

Pe toate trebuie să le cunoaștem și să le luăm în seamă.

Prezenta broșură își propune structurarea principalelor probleme pe care, în calitate de potențiali întreprinzători trebuie să le luați în considerare, în cadrul a trei grupe:

- Personalitatea întreprinzătorului
- Piața
- Mijloacele financiare

Personalitatea întreprinzătorului

Se referă la modul în care trăsăturile de personalitate ca și cunoștințele de specialitate ale celui care intenționează să întemeieze o întreprindere sunt adecvate profesiei de **întreprinzător**.

Piața

Pentru ideea înființării unei firme, piața reprezintă **momentul adevărului**; produse sau servicii pentru care nu există posibilitate de desfacere, potențialul pieței este redus sau șansele de dezvoltare ale pieței scăzute, vor conduce în scurt timp la eșec.

Mijloacele financiare

Mijloacele financiare strict necesare întemeierii unei întreprinderi se referă atât la dotarea cu echipamente și utilaje cât și la mijloacele circulante (reprezentate de stocurile de materii prime, materiale și semifabricate și produse finite) ca și la fondul de rezervă („tampon”) de care orice întreprinzător trebuie să dispună în perioada de lansare a afacerii sale când încasările nu vor acoperi cheltuielile.

Acest test este alcătuit dintr-un set de întrebări („check-list”) prin care pot fi verificate premisele care trebuie avute în vedere la întemeierea unei întreprinderi.

Întrebările trebuie parcurse de regulă în faza de pregătire a demarării afacerii în care această problemă a întemeierii unei întreprinderi trebuie bine gândită până la decizia finală.

Desigur întrebările sunt utile și în cazul unei întreprinderi deja existente când anumite probleme cu implicații negative pot fi identificate și corectate.

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

Răspunsurile îți sunt destinate ție în primul rând, căci pe baza lor poți contura propriile tale **puncte tari și slabe** ca și **șansele și riscurile** care te așteaptă. Aceste întrebări își 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
1.	Ești conștient că în etapa de întemeiere a firmei tale, te poți confrunta cu situații uneori extrem de dificile?	5	4	3	2	1
2.	Ești în măsură să realizezi și să întreții contacte cu clienții?	5	4	3	2	1
3.	Dispui, înainte de înființarea firmei, de timp suficient pentru toate pregătirile necesare?	5	4	3	2	1
4.	Ești capabil să convingi pe alții utilizând argumentele tale?	5	4	3	2	1
5.	Ești în măsură să te adaptezi la partenerul tău de discuție și la argumentele acestuia?	5	4	3	2	1
6.	Poți discerne aspectele esențiale de cele neesențiale, altfel spus să identifice rapid ceea ce este necesar pentru o decizie?	5	4	3	2	1
7.	Ești suficient de înzestrat din punct de vedere intelectual pentru a putea aborda simultan un număr mai mare de probleme?	5	4	3	2	1
8.	Ești un om de acțiune?	5	4	3	2	1
9.	Îți face plăcere să realizezi ceva nou?	5	4	3	2	1
10.	Ești capabil să planifici o activitate, să-ți fixezi niște obiective și să stabilești etapele intermediare de atingere ale acestora?	5	4	3	2	1
11.	Dispui de aptitudinea de conducere și de motivare a colaboratorilor tăi?	5	4	3	2	1
12.	Ești capabil de a improviza, în cazul în care deodată a intervenit ceva imprevizibil?	5	4	3	2	1
13.	Ești capabil și în situații de stres să te concentrezi și să acționezi în mod rațional?	5	4	3	2	1
14.	Ești dispus să-ți asumi riscurile uneori inerente demarării oricărei afaceri?	5	4	3	2	1
15.	Ești capabil să-ți asumi din proprie inițiativă responsabilități și să acționezi în consecință fără ca cineva să-ți solicite acest lucru?	5	4	3	2	1
16.	Starea sănătății tale îți permite ca pe perioada „punerii pe roate” a firmei să lucrezi 10–12 ore/zi, uneori mai mult, 6 poate 7 zile pe săptămână?	5	4	3	2	1
17.	Medicul tău apreciază drept corespunzătoare starea sănătății tale?	5	4	3	2	1
18.	Familia este dispusă să-ți acorde sprijin și înțelegere în această perioadă de întemeiere a firmei?	5	4	3	2	1
19.	Din punct de vedere financiar, pentru tine se justifică înființarea unei firme?	5	4	3	2	1
20.	Ești dispus tu și familia ta să-ți asumi riscul unor venituri incerte și neregulate care pot influența negativ nivelul de trai al tău și al familiei?	5	4	3	2	1
21.	Dispui de rezerve financiare suficiente pentru ca pe perioada de „secetă” să poți asigura o existență mulțumitoare pentru tine și familia ta	5	4	3	2	1
22.	Ești dispus ca pe perioada întemeierii firmei să suportți privațiunile renunțării la concediu, ale multor drumuri oboșitoare?	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 suficientă experiență în branșă pentru a introduce pe piață, împotriva concurenței produsele și serviciile tale?	5	4	3	2	1
25.	Dispui de suficiente cunoștințe în domeniul financiar și al conducerii afacerilor?	5	4	3	2	1
26.	Ai posibilitatea să-ți completezi anumite cunoștințe care-ți lipsesc prin participarea la diferite cursuri de perfecționare?	5	4	3	2	1
27.	Dacă nu întrupești toate aptitudinile sau nu dispui de cunoștințele de specialitate necesare, accepți posibilitatea de a înființa firma cu un partener?	5	4	3	2	1
28.	În cazul în care intenționezi să înființezi firma împreună cu un partener, ești sigur că vei coopera în mod armonios cu acesta?	5	4	3	2	1

Piața

Nr	Întrebare	DA cu certitudine			NU cu certitudine	
		5	4	3	2	1
29.	Produsele/serviciile oferite de tine, privite din punct de vedere al clientului sunt peste cele ale concurenței?	5	4	3	2	1
30.	Știi ce trebuie să faci ca performanțele produselor/serviciilor tale să se situeze în mod vizibil deasupra celor ale concurenței?	5	4	3	2	1
31.	Ai identificat nișe ale pieței pe care concurența nu le acoperă?	5	4	3	2	1
32.	Ai definit cu claritate segmentul de piață pe care intenționezi în mod strategic să acționezi?	5	4	3	2	1
33.	Oferta ta este adresată unei piețe care are șanse și de viitor?	5	4	3	2	1
34.	Accesul spre piață al produselor/serviciilor tale poate fi în prezent sau viitor îngrădit prin anumite modificări de natură tehnică sau legală?	5	4	3	2	1
35.	Ai analizat grupele de clienți care urmează să constituie principalii tăi beneficiari?	5	4	3	2	1
36.	Ai analizat pe baza unui studiu, cu exactitate care sunt problemele, dorințele și așteptările clienților tăi potențiali?	5	4	3	2	1
37.	Cunoști modalitățile de influențare a comportamentului de cumpărare a clienților tăi (preț, calitate, reclamă, servicii acordate clienților, etc)?	5	4	3	2	1
38.	Ești capabil să realizezi o estimare a cererii pentru produsele și serviciile oferite de tine?	5	4	3	2	1
39.	Cunoști care sunt obiceiurile de consum sau de utilizare ale clienților potențiali în raport cu produsele/serviciile tale?	5	4	3	2	1
40.	Dispui de suficiente cunoștințe despre piață pentru a putea delimita și cuantifica diferite segmente de piață?	5	4	3	2	1
41.	Poți aprecia în ce măsură diferitele segmente de piață prezintă interes din punct de vedere al potențialului pieței și al capacității de absorbție?	5	4	3	2	1
42.	Dintre concurenții tăi îi cunoști pe acei care au cea mai asemănătoare ofertă pentru clienții tăi?	5	4	3	2	1
43.	Cunoști punctele tari și slabe ale concurenților tăi?	5	4	3	2	1
44.	Știi în ce măsură sunt cunoscute de către clienții tăi, produsele și serviciile concurenței?	5	4	3	2	1
45.	Poți aprecia în ce mod v-a reacționa concurența atunci când vei intra pe piață?	5	4	3	2	1

Resursele financiare

Nr	Întrebare	DA cu certitudine			NU cu certitudine	
		5	4	3	2	1
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 măcar parțială a necesarului (economii sau aport în natură: echipamente, construcții sau altele)?	5	4	3	2	1
48.	Există posibilitatea de a obține capital de la rude sau cunoștințe, în condiții avantajoase?	5	4	3	2	1
49.	Dispui de garanții ce urmează a fi oferite unei bănci pentru un eventual credit?	5	4	3	2	1
50.	Capitalul de start de care dispui este suficient pentru perioada în care cheltuielile vor depăși încasările?	5	4	3	2	1
51.	Calculule tale referitoare la veniturile previzionate sunt fundamentate pe baza unor date certe de piață?	5	4	3	2	1
52.	Ai luat în calcul toate cheltuielile posibile?	5	4	3	2	1

Cum se interpretează testul

Calculați numărul total de puncte pentru fiecare din cele 3 categorii de întrebări.

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

Determinați punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împărțirea numărului total de puncte la numărul de întrebări aferent categoriei respective.

Conform exemplului de mai sus împărțiți numărul total de puncte de 110 la numărul de întrebări (28) și obțineți punctajul mediu pentru categoria respectivă de întrebări și anume valoarea de 3,93. În mod similar determinați această valoare și pentru celelalte categorii de întrebări.

Interpretarea semnificațiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului de mai jos.

	3,80 – 5,00	2,80 - 3,79	2,20 – 2,79	1,20 - 2,19	sub 1,19
Personalitatea ta	Ai calități de întreprinzător și ești pregătit să faci față unei vieți nu foarte line care te poate aștepta	Te poți descurca pe drumul acesta. Important este să și vrei	Ai putea să faci față provocărilor pe care viața de întreprinzător le implică. Pentru a lua o decizie analizează cu atenție și celelalte 2 aspecte	Poate că îți dorești foarte mult să fii stăpân pe propria ta soartă economică. Nu este însă suficient. Trebuie să fii prudent înainte de a lua o decizie	Viața de întreprinzător plină de riscuri nu pare să fie potrivită pentru tine. Poate e bine ca deocamdată să-ți construiești o altfel de strategie personală
	3,60 – 5,00	2,00 - 3,59		Sub 1,99	
Piața firmei tale	Șansele de piață ale afacerii tale sunt bune. E momentul, dacă dispui de resursele financiare și dacă bineînțeles te simți în stare, să demarezi propria ta afacere	Piața nu e nici bună dar nu e nici rea. Ea există! De tine depinde cum îți poți valorifica șansele. Nu uita că piața poate fi și stimulată.		Se pare că piața nu-ți este favorabilă. Nu uita că acolo „unde piață nu e, nimic nu e” și nici profit! Poate este bine să-ți reorientezi afacerea către o altă piață	
	3,80 – 5,00	2,60 – 3,79	1,40 – 1,59	Sub 1,4	
Resursele tale financiare	Dacă sunt realiste calculele tale înseamnă că dispui de banii necesari lansării în afaceri. Fii atent să-i cheltuiești de la început cu chibzuință chiar dacă nu-ți lipsesc.	Nu dispui în totalitate de banii necesari. Dar bani se găsesc. Dacă ideile tale sunt bune, dacă piața „merge” atunci și businessul tău va merge	Din punct de vedere financiar nu stai prea bine. Înainte de a te lansa în afaceri fără o asigurare financiară corespunzătoare trebuie să mai reflectezi. Sigur vei lua decizia cea mai potrivită.	Fără să dispui de capitalul necesar este extrem de greu să reușești de la început. Poate după o mică așteptare lucrurile se vor îmbunătăți. Niciodată nu e prea târziu atunci când vrei să mai găsești o altă soluție.	

12 întrebări

pentru întemeiatorul unei firme

Există multe probleme care-l preocupă pe un întreprinzător. Se pot referi de cele mai multe ori la lipsa de lichidități, la reducerea vânzărilor, la incapacitatea de a returna datoriile către stat, creditori sau furnizori și la multe alte aspecte care fac „farmecul” vieții cotidiene ale întreprinzătorului.

Pentru ca aceste probleme să nu existe sau în orice caz să nu devină de necontrolat este necesar ca viitorul întreprinzător să găsească din timp, în **faza de întemeiere** a propriei sale firme, răspunsuri 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** preț este dispus să plătească piața?
- CUM** ajung produsele mele la client?
- CARE** sunt perspectivele pieței pe termen scurt și lung?
- CUM** pot să-mi extind gama de produse/servicii?
- CINE** sunt concurenții mei și care sunt punctele lor tari și slabe?
- DE CE** un client va cumpăra 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 juridică cea mai potrivită pentru firma mea?

Greșeli tipice

frecvente la începutul înființării unei firme

1. Aptitudini și calificare profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente
2. Nu există o strategie clară de piață
3. Insuficientă cunoaștere a competitorilor
4. Cunoștințele cu privire la organizarea internă a firmei sunt insuficiente
5. Dependență excesivă de anumiți furnizori
6. Capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului
7. Necunoașterea reglementărilor legale
8. resurse financiar insuficiente
9. Evaluare greșită a cheltuielilor operaționale
10. Incapacitate de rambursare din profit a creditelor
11. Supraestimarea capacității de a realiza profit
12. Politică imprudentă în domeniul investițiilor
13. Planificare eronată a lichidităților
14. Calculație greșită a costurilor
15. Contabilitate necorespunzătoare și incompletă
16. Necunoașterea obligațiilor fiscale
17. Alegere neadecvată a partenerilor de afaceri
18. Alegere necorespunzătoare a amplasamentului

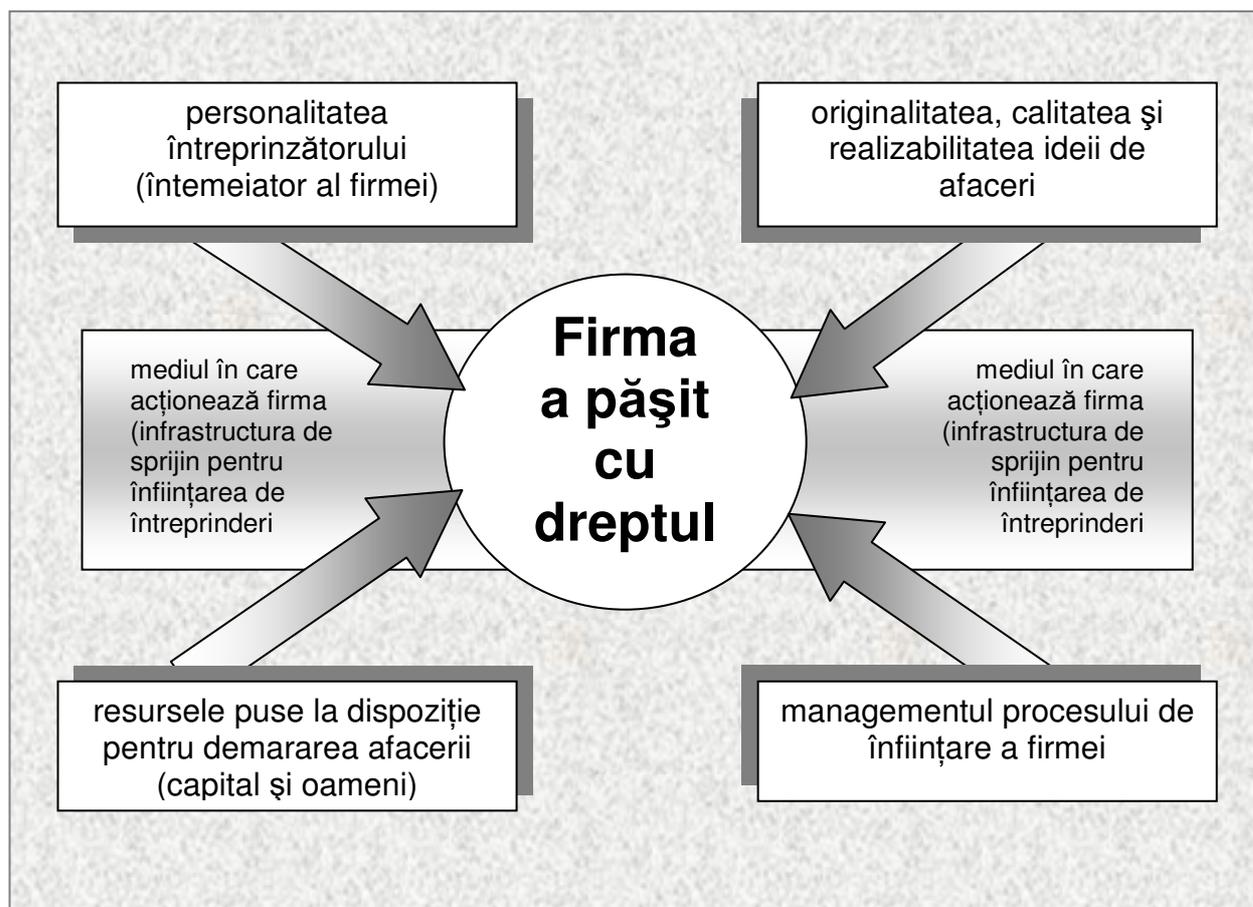
pentru cei care vor să-și înființeze propria firmă

Câteva recomandări

1. Verifică în mod autocritic aptitudinile tale personale ca și calificarea ta profesională.
2. Analizează cu exactitate piața și posibilitățile de desfacere.
3. Analizează ce este mai indicat: înființarea unei firme noi sau preluarea uneia existentă.
4. Alegeți cu grijă viitorii colaboratori.
5. Alegeți cu grijă amplasamentul și dotările.
6. Analizează reglementările legale cu care te poți confrunta.
7. Determină cu exactitate necesarul de capital.
8. Planifică cifra de afaceri, costurile și profiturile viitoare.
9. Verifică dacă dispui de lichiditățile necesare.
10. Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate.
11. Verifică posibilitățile de utilizare ale tehnicii de calcul .
12. Informează te cu privire la obligațiile tale fiscale viitoare.
13. Alege cea mai potrivită formă de organizare pentru firma ta.
14. Verifică riscurile posibile și ia măsuri de asigurare corespunzătoare.
15. Îndeplinește cu grijă toate formalitățile de înființare necesare.
16. Apelează din timp la un specialist care poate să-ți acorde consultanță.

Factori de succes

la Țnființarea unei firme



Care sunt formalitățile necesare înființării unei firme

I. Introducere

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
Persoana fizică PF	Poate fi autorizată să desfășoare o activitate independentă în baza decretului-lege nr. 54/1990, de către Primăria Capitalei, cu înregistrare ulterioară la Oficiul registrului comerțului din cadrul Camerei de Comerț și Industrie prin Biroul Unic. Nu are personalitate juridică.
Asociația familială, AF	Se constituie între membrii unei familii cu gospodărie comună, în baza aceluiași normativ și proceduri ca și persoană fizică. Nu are personalitate juridică.
Societatea comercială	Se constituie ca persoană juridică, conform Legii nr. 31/1990 republicate, 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 : a) societate în nume colectiv (SNC) b) societate în comandită simplă (SCS) c) societate pe acțiuni (SA) d) societate în comandită pe acțiuni (SCA); e) societate cu răspundere limitată (SRL). Societatea în comandită simplă și în comandită pe acțiuni se caracterizează prin existența a două categorii de asociați: comanditați (asociații care administrează societatea și răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile societății) și comanditari (asociații care răspund numai până la concurența capitalului subscris).
Filiale :	Filiile sunt societăți comerciale cu personalitate juridică care se înființează într-una din formele de societate enumerate mai sus. Filiile vor avea regimul juridic al formei de societate în care s-au constituit.
Sedii secundare :	O societate comercială poate să deschidă în aceeași localitate cu sediul principal sau în alte localități, sedii secundare sub diferite forme : sucursale, depozite, magazine, agenții, etc.

2. Particularități ale formelor de organizare a activității

criterii	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
Nr. persoane	o persoană sau membrii unei familii	minimum 2	minimum 5	1 – 50 asociați
Capital minim	-	-	25 milioane lei	2 milioane lei
Răspunderea întreprinzătorului	nelimitată (cu averea personală)	nelimitată și solidară, cu excepția asociaților comanditari	numai cu capitalul subscris, cu excepția asociaților comanditari	numai cu capitalul subscris
Restricții pentru asociați		asociații nu pot lua parte ca asociați cu răspundere nelimitată în alte societăți concurente, fără consimțământul celorlalți asociați	-	asociații unici nu pot avea calitatea de unic asociat decât într-o singură societate

3. Aspecte relevante ale modului de organizare în funcție de tipul societății

criterii	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
Autorizarea primăriei	x	-	-	-
Rezervare firmă	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 funcționării	Se obține personal de la autoritățile competente	Se obține prin Biroul Unic	Biroul Unic	Biroul Unic
La ce instituții trebuie să meargă întreprinzătorul	Primărie și CCI	CCI	CCI	CCI
Evidența financiar contabilă	Contabilitate în partidă simplă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în comandită dublă	Contabilitate în partidă dublă
Sistemul de impozitare	Impozit pe venitul anual	Impozit pe profit	Impozit pe profit	Impozit pe profit
Administrarea	Nu exista reglementări exprese	Unul sau mai mulți administratori	Unic administrator sau consiliu de administrație	Unul sau mai mulți administratori

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

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 Biroul Unic 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 (opțional)
- Redactarea actului constitutiv (obligatoriu)
- Obținerea autentificării pentru actul constitutiv (obligatoriu)
- Redactarea și obținerea declarației pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor și a cenzorilor că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege (obligatoriu)
- Completarea cererii de înregistrare (obligatoriu)
- Obținerea evaluării prin expertiză, a bunului imobil subscris ca aport în natură la capitalul social (după caz)
- Obținerea certificatului constatator al sarcinilor cu care, eventual este grevat bunul imobil subscris la capitalul social (după caz)
- Vărsământul 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 organizație				Precizări privind utilizarea documentului
		PF AF	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	Opțional, 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
6.	Autorizația emisă de Primărie conform Decretului Lege 54/1990 (copie)	x				Obligatori
7.	Actul constitutiv (original)		x	x	x	Obligatori pentru persoane juridice
8.	Dovezile privind efectuarea vărsămintelor apurturilor subscrise și/sau vărsate (copii)		x	x	x	Este obligatoriu să existe capital vărsat în numerar
9.	Facturi		x	x	x	Se utilizează pentru produse noi achiziționate ca aport în natură
10.	Expertiza de evaluare a aportului în natură la capitalul subscris		x	x	x	Numai în cazul bunurilor imobile aportate la capitalul social
11.	Certificatul constatator al sarcinilor de care sunt grevate imobilele		x	x	x	Pentru bunurile imobile aduse ca aport în natură la capitalul social subscris
12.	Dovada intabulării bunurilor imobile					Pentru bunurile mobile aduse ca aport la capitalul social subscris
13.	Cambia, contract de împrumut bancar, contract civil		x	x		Când sunt aduse creanțe ca aport la capitalul social. Nu sunt permise la SA și SCA constituite prin subscripție publică și la SRL-uri
15.	Declarație cu privire la averea deținută (original, sub semnătura privată)	x	x	x		Obligatori pentru asociații care răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile sociale
16.	Acte privind activitatea comercială anterioară (copii)	x				În lipsa acestora se depune actul privind nivelul studiilor absolvite
17.	Specimenul de semnătură (original)	x	x	x	x	Obligatori pentru administratori
18.	Certificatul cenzorilor privind depunerea garanției legale de către administratori					Obligatori pentru SA și SCA
19.	Actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății (copii)			x		
20.	Contractul de administrare (copie)		x	x	x	Numai în cazul când societatea este administrată de o persoană juridică
21.	Acte de identitate (cu CNP) în copie	x	x	x	x	Pașaport pentru rezidenți
22.	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice (copie)	-	x	x	x	în copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
23.	Hotărârea organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societății (original)	-	x	x	x	în copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
24.	Mandatul persoanei care a semnat actul constitutiv în numele și pe seama fondatorului, persoană juridică (original)	-	x	x	x	în copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
25.	Certificat de bonitate (original)	-	x	x	x	în copie tradusă și legalizată
26.	Avize prealabile prevăzute de lege	-	-	x	x	Pentru societățile bancare, de asigurare reasigurare, operațiuni cu valori mobiliare
27.	Actele pentru autorizarea funcționării din punct de vedere: al PSI; sanitar; sanitar-veterinar; al protecției de mediu; al protecției muncii.	-	x	x	x	
28.	Diverse taxe și onorarii	x	x	x	x	Sunt stabilite de organele competente

2. Înregistrarea comerciantului

Include activitățile obligatorii îndeplinite după data depunerii dosarului la Biroul Unic și data înregistrării comerciantului în Registrul Comerțului, incluzând:

- autorizarea constituirii comerciantului de către judecătorul delegat;
- obținerea, pe cale electronică a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice;
- redactarea încheierii judecătorului delegat;
- înregistrarea comerciantului în registrul comerțului;
- editarea certificatului de înregistrare

3. Autorizarea funcționării comerciantului

Include activitățile de autorizare a funcționării comerciantului de către instituțiile publice abilitate, îndeplinite în perioadă, după data depunerii dosarului la Biroul Unic și data eliberării anexei conținând avizele/autorizațiile/acordurile necesare funcționării: autorizație PSI, sanitară, sanitar-veterinară, pentru protecția muncii, pentru protecția mediului, etc.

CERTIFICATUL DE ÎNREGISTRARE ȘI ANEXE

Modelul și conținutul Certificatului de Înregistrare a comerciantului, inclusiv a Anexei la acesta sunt stabilite prin Hotărârea Guvernului nr. 599 din 21 iunie 2001.

Certificatul de înregistrare este un formular tipizat, cu regim special și securizat. Pe certificat sunt înscrise următoarele date :

- firma/sucursala respectiv denumirea comerciantului, așa cum este înscrisă în actul constitutiv și în Registrul Comerțului;
- sediul social conform actelor doveditoare depuse în dosarul de înregistrare;
- activitatea principală exprimată 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 semnificația categoriei de plătitor de taxe și impozite la bugetul de stat;
- număr de ordine în registrul comerțului – cuprinde numărul și data unui comerciant în registrul comerțului;
- data emiterii certificatului;
- seria și numărul de ordine – informație specifică regimului special al documentului.

Anexele la Certificatul de înregistrare se emit atât pentru sediul social și sedii secundare cât și pentru fiecare activitate desfășurată la sediul principal și sediu secundar care sunt supuse avizării/autorizării. La un certificat de înregistrare se atașează una sau mai multe anexe.

Fiecare **Anexă** conține:

- informații de conexiune la certificat (seria, nr, cod unic de înregistrare, firma și sediul social);
- informații de identificare a sediilor secundare (adresa și/sau activitate supusă autorizării);
- avizul și/sau autorizația pentru prevenirea și stingerea incendiilor;
- avizul și/sau autorizația sanitară;
- autorizația sanitară veterinară;
- acordul și/sau autorizația de mediu;
- autorizația de funcționare din punct de vedere a protecției muncii;

4. Notificarea comerciantului către instituții publice

Include activitățile de notificare a înregistrării unui comerciant către alte instituții publice cu atribuții legate de publicitatea, înregistrarea sau evidența comercianților (unde este cazul).

III. Efectele juridice ale fazelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei societăți comerciale

- **Semnarea actului constitutiv** de către asociați reprezintă etapa consensuală, care produce efecte între părțile semnatare.
- **Autorizarea legalității** constituirii unei societăți comerciale revine judecătorului delegat. Acesta autoriza constituirea comerciantului, persoană juridică și dispune înregistrarea în registrul comerțului.
- **Înregistrarea (înmatricularea) societății comerciale** în registrul comerțului are rol constitutiv. De la data înregistrării în registrul comerțului societatea a dobândit personalitate juridică.
- **Publicarea în Monitorul Oficial** a încheierii judecătorului delegat produce efecte față de terți.
- **Autorizarea funcționarii** este în competența instituțiilor publice abilitate. De la data obținerii autorizației, comerciantul poate începe activitatea economică pentru care a fost autorizat.

IV. Actele normative care reglementează materia înregistrării și autorizării funcționarii comercianților

- **Ordonanța de urgență** a Guvernului nr. 76 din 24 mai 2001 privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea și autorizarea funcționarea comercianților (M. Of. nr. 283 din 31 mai 2001)
- Legea nr. 26 din 5 noiembrie 1990 privind registrul comerțului, republicată, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 49 din 4 februarie 1998)
- Legea nr. 133 din 20 iulie 1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 349 din 23 iulie 1999)
- Normele metodologice nr. P/608-773 din 15/21 aprilie 1998 privind modul de tinere a registrelor comerțului și de efectuare a înregistrărilor, emise de Camera de Comerț și Industrie a României împreună cu Ministerul Justiției (M. Of. nr.176 din 11 mai 1998)
- Hotărârea Guvernului nr. 599 din 21 iunie 2001 pentru stabilirea modelului și conținutului cererii de înregistrare și ale certificatului de înregistrare a comerciantului (M. Of. 358 din 4 iulie 2001)
- Hotărârea Guvernului nr. 616 din 27 iunie 2001 privind aprobarea taxelor percepute pentru publicarea în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, a încheierii judecătorului delegat la înregistrarea comercianților și a actului constitutiv, vizat de judecătorul delegat (M. Of. nr. 373 din 10 iulie 2001)
- Ordonanța Guvernului nr. 82 din 25 august 1998 privind înregistrarea fiscală a plătitorilor de impozite și taxe, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 313 din 27 august 1998)
- Ordinul ministrului finanțelor nr. 2116 din 9 noiembrie 1998 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 82/1998 privind înregistrarea fiscală a plătitorilor de impozite și taxe (M. Of. nr. 485 din 17 decembrie 1998)
- Hotărârea Guvernului nr. 625 din 6 iulie 2001 pentru aprobarea procedurilor de autorizare a funcționarii comercianților (M. Of. nr. 383 din 13 iulie 2001)
- Ordonanța Guvernului nr. 60 din 28 august 1997 privind apărarea împotriva incendiilor (M. Of. nr. 225 din 30 august 1997, cu modificările și completările ulterioare)

- Ordinul ministrului de interne nr. 791 din 2 septembrie 1998 pentru aprobarea Normelor metodologice de avizare și autorizare privind prevenirea și stingerea incendiilor (M. Of. nr. 384 din 9 octombrie 1998)
- Ordinul ministrului sănătății nr. 331 din 19 mai 1999 pentru aprobarea Normelor de avizare sanitară a proiectelor obiectivelor și de autorizare sanitară a obiectivelor cu impact asupra sănătății publice, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 276 din 16 iunie 1999)
- Ordinul ministrului agriculturii și alimentației nr. 103 din 6 noiembrie 1998 pentru aprobarea Normei sanitare veterinare privind condițiile sanitare veterinare și procedura de autorizare sanitară veterinară de funcționare a unităților supuse controlului sanitar veterinar și privind aprobarea efectuării de activități de export cu produse de origine animală și cu alte produse supuse controlului sanitar veterinar, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 499 din 23 decembrie 1998)
- Ordinul ministrului muncii și protecției sociale nr. 388 din 10 septembrie 1996 privind aprobarea normelor metodologice în aplicarea prevederilor Legii protecției muncii nr. 90/1996 (M. Of. nr. 249 din 15 octombrie 1996)
- Ordinul ministrului apelor, pădurilor și protecției mediului nr. 125 din 19 martie 1996 pentru aprobarea Procedurii de reglementare a activităților economice și sociale cu impact asupra mediului înconjurător, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 73 din 11 aprilie 1996)
- Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare (M. Of. nr. 33 din 29 ianuarie 1998)

Precizare

Noile reglementări prevăd simplificarea procedurii de autorizare a funcționării prin introducerea, în anumite situații expres prevăzute de lege, a *Declarației pe proprie răspundere* în condițiile extinderii activităților CAEN pentru care se aplică această procedură. Totodată, se prevede simplificarea conținutului cererii de înregistrare și autorizare, precum și reducerea cuantumurilor taxelor și tarifelor aferente înregistrării. Efectul imediat al acestor modificări, la care se adaugă trecerea la sistemul de lucru cu verificarea dosarelor, pe loc, este de reducere a timpului consumat de comerciant pentru solicitarea înregistrării și, în același timp, de reducere a termenului de eliberare a certificatului de înregistrare cu anexele aferente la mai puțin de 20 zile.

Adrese utile pentru București

Camera de Comerț și Industrie a României

Str. Octavian GOGA, Nr. 2, sector 3, BUCUREȘTI

Tel.: 021-322.95.35, 322.95.36, 322.95.37, 322.95.38, 322.95.39

Biroul Unic - București

ROMEXPO SA, Bd. Expoziției nr. 4, pavilioanele nr. 23, 24, 25, 36 și 37, Poarta C

Informațiile au fost furnizate de Camera de Comerț și Industrie a României și Biroul Unic.

3 întrebări despre:

Planul de afaceri . . . și mai multe răspunsuri pentru întemeiatorul unei firme

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 afacere 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 ?

1. 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 anume activități

în scopul obținerii unui profit

O afacere trebuie așadar 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 afacere bună necesită 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**)
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (**mediul de afaceri**)

2. 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**.

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care tu poți conduce și controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un **instrument extern**: - fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. El spune tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că tu știi cu certitudine ce ai de făcut. Iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

3. A treia întrebare **CARE este conținutul unui plan de afaceri ?**

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru, simplu, sugestiv și pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât tehnice dar și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Un model exemplificativ de plan de afaceri este prezentat în anexă.

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

- a. Viziune, strategie
- b. Istoric, management, resurse umane
- c. Analiza pieței
- d. Analiza costurilor de operare
- e. Investiții necesare
- f. Proiecții financiare
- g. Anexe

a. Viziune. Strategie.

Cuvinte pretențioase, dar în esență atât de simple.

Totul pleacă de la viziune.

Fiecare întreprinzător are o viziune.

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

„Vreau să fabric confecții pentru copii”

„Vreau să produc și să comercializez sucuri din fructe de pădure”

„Vreau să înființez o rețea de Internet cafe”

„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să pornești pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei tale.

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii tale. ? Ce anume va genera bani și profit ?

- Cum vrei să arate produsele / serviciile tale ?
- Ai deja un model sau un prototip ?
- Cine vor fi clienții tăi ?
- Există o ofertă comparabilă pe piață ?
- 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 ?

b. Istoric. Management. Resurse Umane

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 sfințește locul" putem fără îndoială afirma că "managerul sfințește afacerea". Managerul sau viitorul manager ar trebuie 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 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 schițat o structură organizatorică ?

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la

- Unde vei localiza sediul organizației ?

Pentru a putea avea în vedere toate criteriile ce privesc alegerea amplasamentului (locația) afacerii tale, în capitolul „anexe” este prezentat un chestionar care detaliază aceste aspecte.

c. Analiza pieței

De ce există o afacere ? Ca să vândă anume 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 piața ta ?
- Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic ?
- Știi cât de mare este volumul pieței potențiale ?
- Ai un plan de acțiune pentru câștigarea clienților ?

Concurența

- Ce știi despre 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 / reclamă ?

Piața

- Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?
- Care este prognoza cererii ?

Politici de marketing

- Ai o strategie de produs ?
- Ai stabilit o politică de distribuție ?
- Ai o politică de preț și de condiții de plată ?
- Te ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața ?

Activitățile de marketing și politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul “Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri”.

d. Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înțelegerii și evidențierii costurilor de funcționare curentă a activității.

Realizarea lui demonstrează deopotrivă înțelegerea aspectelor tehnologice și economice, manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este bine să avem în vedere și să nu oitem costuri ca de exemplu:

Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații
- Registrul Comerțului

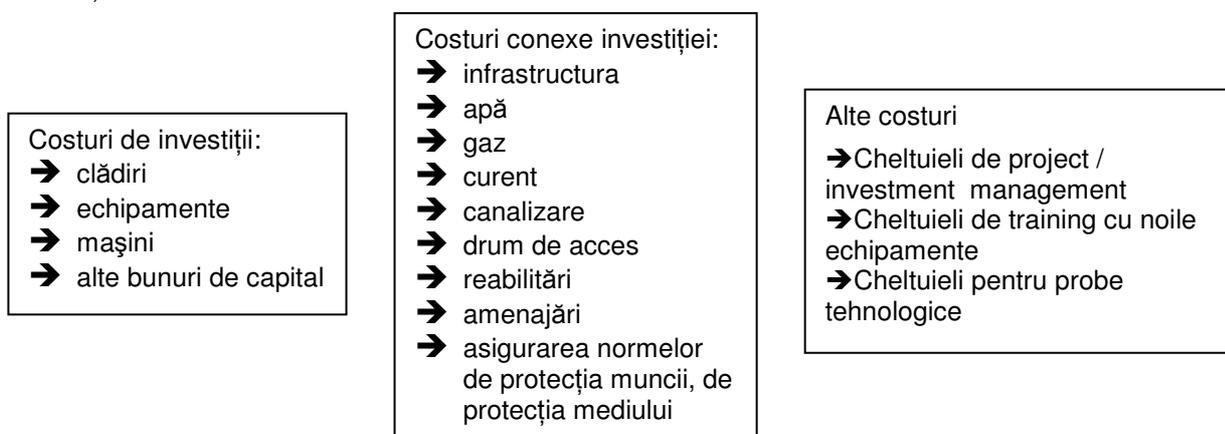
Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,
- Costuri de personal (salariu, costuri sociale), salarii management, prime și bonusuri
- Costuri de training și formare personal
- Impozite și taxe locale
- Servicii externe
 - Contabilitate
 - Consultanță fiscală
 - Consultanță juridică
 - Consultanță în management
 - Consultanță IT
 - Consultant PR
- Costuri de spațiu
 - Spațiu de birouri
 - Spațiu de producție
 - Spațiu de vânzări
 - Spațiu de depozitare
- Cheltuiel de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații asigurare, apă/canal, colectare gunoi.
- Costuri cu echipamentele
 - Reparații
 - Întreținere
- Costuri cu mijloacele de transport
 - Combustibil
 - Revizie
 - Întreținere / Reparații
 - Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile
 - Impozite
- Costuri legate de procesul de vânzare
 - Deplasări
 - Materiale de prezentare
 - Participări la târguri
- Costuri administrative
 - Deplasare
 - Materiale de birou
 - Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail

- Copiator
- Evidență primară și calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate
- Impozite

e. 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 investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.



f. Proiecții financiare

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări / planificări ale situațiilor financiare ale afacerii pe viitor. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow-ului) pe baza cărora se calculează eventual și anumite rate de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele c, d și e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât tot eronat și deci complet inutil.

g. Alte anexe

Evident că nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Tu ca manager – întreprinzător trebuie să-ți alcătuești planul afacerii TALE. Poți introduce acele materiale care te pot ajuta să-ți prezinți mai bine afacerea ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale managementului și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

5. Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri

1. Ce este marketingul ?

Un întreprinzător aflat la început de drum trebuie să conștientizeze că, din momentul începerii afacerii sale, clienții săi vor trebui să reprezinte centrul preocupărilor sale. Într-adevăr, 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, **Marketingul este procesul de management responsabil pentru anticiparea, identificarea și satisfacerea necesităților clientului, în mod profitabil.**

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 instituție caritabilă.

Activitatea de marketing este o activitate importantă, reprezentând o investiție în dezvoltarea viitoare a afacerii. Dacă în prima fază, a începutului, ne vom stabili probabil singuri strategia de marketing, după ce trecem de greutățile startului trebuie să avem în vedere a apela la un profesionist, la un consultant în management.

2. Care sunt cele mai la îndemână 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 preț și condiții de preț
- Politica de distribuție

2.1 Politica de produs

Cea mai importantă idee a politicii de produs este **orientarea către client**. Produsul 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.

Tehnicile cele mai utilizate în cadrul politicii de produs sunt:

- analiza ciclului de viață al produsului
- analiza gamei de produse
- marca / numele produsului
- ambalarea produsului

2.2. Politica de promovare

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

Denumirea firmei ca element al politicii de promovare

„Totul începe cu numele firmei”.

Numele firmei este prima informație pe care potențialul nostru client o aude despre firma noastră. Pentru ca această primă impresie să fie și una favorabilă, numele firmei trebuie ales cu grijă și cu mult discernământ. Unele recomandări pot fi avute în vedere:

- utilizarea unor expresii străine poate constitui uneori un dezavantaj, prin dificultățile de pronunțare a numelui firmei mai ales în cazul comunicării prin telefon;
- numele firmei trebuie să fie pe cât posibil concis, sugestiv, ușor de ținut minte și mai ales original
- este important să alegem un nume cu identitate proprie, ușor de scris sau pronunțat în limba română dar și ușor de scris și pronunțat în limbi străine – dacă anticipăm că vom avea relații de afaceri cu străinii. În acest sens este bine de evitat prezența diacriticilor în nume – caractere dificil de citit sau scris pentru un străin.
- Totodată, este bine să știm că legea societăților comerciale face anumite precizări referitoare la numele firmei: de exemplu în cazul societăților cu răspundere limitată numele trebuie să conțină o referire directă la obiectul de activitate al firmei.
- Este bine să alegem 2 sau 3 variante de nume, pentru a avea o rezervă în caz că numele ales de noi este deja înmatriculat sau rezervat la Registrul Comerțului.

Politica de comunicare începe cu numele firmei, cu numele produselor, cu tot ce înseamnă identitate grafică a firmei (logo, hârtie cu antet, cărți de vizită, oferte ale firmei) și continuă cu materialele de prezentare a firmei și cu modul de ambalare al produselor.

Desigur, în funcție de posibilitățile financiare ale firmei pot fi realizate și diverse materiale de reclamă sau obiecte promoționale.

Totodată, participarea la târguri, seminare sau prezentări, implicarea în diferite manifestări științifice, de cercetare sau chiar sponsorizarea unor acțiuni cu caracter cultural, social, sportiv, etc pot constitui modalități subtile dar deseori foarte eficiente de comunicare cu piața țintă.

Ce este important de reținut este că mesajul conținut de materialele de promovare trebuie să sugereze (mai subtil sau mai explicit) clientului utilitatea produsului / serviciului Dvs. și, poate și mai important, prin ce vă diferențiați Dvs. față de concurență.

2.3. Politica de preț și de condiții de plată

Există trei mari categorii de metode de stabilire a prețului unui produs:

Prețul în funcție de costuri

În funcție de costuri: există mai multe metode de a calcula costul unui produs sau global, a unei game de produse. Peste acest cost se adaugă o marjă de profit și acesta este prețul pieței.

Prețul în funcție de cerere

O altă metodă este de a fixa prețul produsului la o valoare pe care eu consider că piața (cererea) o va accepta. Evident lucrul acesta necesită o bună cunoaștere a pieței și a prețurilor acceptabile pentru diferitele segmente ale pieței. Aceasta nu înseamnă neapărat că prețul trebuie să fie mic – comercianții de produse de lux stabilesc prețuri mari pentru că se adresează unei piețe care este dispusă (și chiar vrea) să plătească prețuri foarte mari, aceste prețuri dându-le clienților sentimentul că au achiziționat produse de foarte bună calitate, la care nu oricine are acces (accesul fiind restricționat prin prețul prohibitiv).

O altă strategie de fixare a prețului care are la bază comportamentul psihologic al cererii este cea în care prețurile se stabilesc de genul 199.000 lei, dând psihologic senzația că prețul se încadrează într-o categorie de prețuri *sub 200.000 lei*, în cazul nostru. O altă strategie psihologică este și cea în care un discount de 20% este prezentat sub forma: la patru produse cumpărate primiți unul gratuit !

Prețul în funcție de concurență

Categoric că este important să ținem seama și de acțiunile concurenței. Astfel, putem aborda prețuri similare sau ușor mai mari ca ale concurenței (știm deja că pe acestea piața le acceptă) și să comunicăm pieței avantajele competitive ale produsului nostru.

Putem totodată, mai ales în fazele de început ale afacerii, să oferim reduceri semnificative (mai mici cu 30% decât concurența) pentru a atrage cote de piață. Este recomandabil ca acest lucru să se realizeze însă numai pentru perioade limitate, pentru a nu periclita echilibrul financiar al firmei și pentru a nu da pieței percepția că produsul nostru este „ieftin” și deci probabil slab calitativ și cu utilitate redusă.

Condițiile de preț

Acestea reprezintă o altă latură fundamentală a politici de preț. Un termen de plată îndelungat poate echivala cu un reducere semnificativă, pentru că numerarul costă. Și la Dvs. în organizație, lipsa numerarului la un moment dat poate necesita apelarea la un credit pe termen scurt, operație care diminuează categoric profitul. Pot fi imaginat diferite modalități de plată care pot stimula piața să apeleze la produsele/serviciile noastre.

2.4. Politica de distribuție

Reprezintă locul și modalitatea fizică prin care produsul este vândut, de exemplu prin vânzare directă, prin comerțul en-gros sau prin comerțul en-detail.

Specificul produsului, respectiv bun de larg consum, bun de investiții, serviciu, etc. determină foarte mult alegerea canalului de distribuție.

De exemplu, bunurile de larg consum cu diferențiere redusă se pretează comerțului en-gros; pe măsură ce specializarea bunurilor crește ne vom îndrepta către comerțul en-detail iar când produsul este extrem de specializat clientului (de exemplu un soft dedicat, sau un produs de consultanță în management sau o poliță de asigurări) atunci canalul de distribuție este de cele mai multe ori vânzarea directă. O astfel de modalitate este valabilă la produsele sau serviciile personalizate, cum este cazul bunurilor industriale destinate investițiilor de exemplu.

3. Recomandări pentru IMM în faza de înființare a unei firme

- alegeți-vă un produs, o activitate pe care o stăpâniți perfect din punct de vedere tehnic
- începeți o activitate numai după ce aveți câțiva clienți siguri pentru produsul / serviciul Dvs. și anticipați că mai există și alți clienți potențiali
- Concepeți-vă produsele / serviciile după necesitățile anticipate ale clientului sau încercați să identificați clienți pentru produsele / serviciile în care dețineți avantaje competitive
- Alegeți-vă numele firmei cu atenție
- Investiți puțin timp într-o imagine grafică a firmei Dvs.
- Alegeți-vă mijloace de promovare specifice activității Dvs.
- Aveți în vedere toate cele trei politici de preț la stabilirea prețului
- Atenție la condițiile de plată – un bun management al numerarului înseamnă maximizarea cumpărărilor pe credit și minimizarea vânzărilor pe credit
- Condițiile de plată pot fi o pârgă pentru atragerea unor clienți strategici

Elemente de legislație fiscală

are la bază legislația în vigoare în septembrie 2002

1. O primă lege care reglementează modul de organizare a întreprinderilor este: **Lege nr. 31/16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale**, 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.”

2. Altă lege cu importanță în organizarea unei firme este: **Lege nr. 133/ 20 iulie 1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii**

„**Art. 2.** – În sensul prezentei legi, întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială, denumită în continuare întreprindere, în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț conform prevederilor art. 3.

„**Art. 3.** - Prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonial și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență.

Art. 4. - (1) Întreprinderile mici și mijlocii care își desfășoară activitatea în sfera producției de bunuri materiale și servicii se definesc, în funcție de numărul mediu scriptic anual de personal, după cum urmează:

- a) până la 9 salariați - microîntreprinderi;
- b) între 10 și 49 de salariați - întreprinderi mici;
- c) între 50 și 249 de salariați - întreprinderi mijlocii.

(2) Nu se încadrează în prevederile prezentei legi societățile bancare, societățile de asigurare și reasigurare, societățile de administrare a fondurilor financiare de investiții, societățile de valori mobiliare și societățile cu activitate exclusivă de comerț exterior.

(3) Nu beneficiază de prevederile prezentei legi societățile comerciale care au ca acționar sau asociat persoane juridice care îndeplinesc cumulativ următoarele două condiții:

- a) au peste 250 de angajați;
- b) dețin peste 25% din capitalul social.

(4) Beneficiază de prevederile prezentei legi întreprinderile mici și mijlocii care realizează o cifră de afaceri anuală echivalentă cu până la 8 milioane EURO.”

.....
Art. 10. - (1) Pentru a stimula înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii se introduce o procedură simplificată privind obținerea avizelor, autorizațiilor și licențelor de funcționare, centralizată prin camerele de comerț și industrie - birourile de asistență pentru constituirea și dezvoltarea societăților comerciale.

După ce ai găsit forma ideală pentru viitoarea ta societate comercială, ce mai trebuie să știi?

Ce impozite trebuie să plătești ...

3. Conform **Legii 414/26 iunie 2002** privind **impozitul pe profit**:

„**Art. 1. - (1)** Sunt obligate la plata impozitului pe profit, în condițiile prezentei legi, și denumite în continuare contribuabili:

- a) persoanele juridice române, pentru profitul impozabil obținut din orice sursă, atât din România, cât și din străinătate;
- b) persoanele juridice străine care desfășoară activități printr-un sediu permanent în România, pentru profitul impozabil aferent aceluși sediu permanent;
- c) persoanele juridice sau fizice nerezidente care desfășoară activități în România ca beneficiari ori parteneri împreună cu o persoană juridică română într-o asocierie sau o altă entitate ce nu dă naștere unei persoane juridice, pentru profitul realizat în România;
- d) persoanele juridice române și persoanele fizice rezidente, pentru veniturile realizate atât în România, cât și în străinătate din asocieri care nu dau naștere unei persoane juridice. În acest caz impozitul datorat de persoana fizică se calculează, se reține și se varsă de către persoana juridică;
- e) persoanele juridice străine care obțin veniturile prevăzute la art. 16, pentru profitul impozabil aferent acestor venituri.

Art. 2. - (1) Cota de impozit pe profit este de 25%, cu excepțiile prevăzute de prezenta lege.

Art. 4. - (1) Anul fiscal al fiecărui contribuabil este anul calendaristic.

Art. 7. - (1) Profitul impozabil se calculează ca diferență între veniturile realizate din orice sursă și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora, dintr-un an fiscal, din care se scad *veniturile neimpozabile și se adaugă cheltuielile nedeductibile*.

Art. 20. - (1) Plata impozitului pe profit se efectuează trimestrial, până la data de 25 inclusiv a primei luni din trimestrul următor. În acest scop profitul și impozitul pe profit se calculează și se evidențiază trimestrial, cumulativ de la începutul anului.

Art. 21. - (1) În cursul anului fiscal contribuabilii au obligația de a depune declarația de impunere până la termenul de plată a impozitului inclusiv, urmând ca, după definitivarea impozitului pe profit pe baza datelor din bilanțul contabil anual, să depună declarația de impunere pentru anul fiscal expirat, până la termenul prevăzut pentru depunerea situațiilor financiare.

.....

(3) Contribuabilii sunt răspunzători pentru calculul impozitelor declarate și pentru depunerea în termen a declarației de impunere.

(4) Declarația de impunere se semnează de către administrator sau de orice altă persoană autorizată, potrivit legii, să îl reprezinte pe contribuabil.”

Conform **Ordonanței Guvernului nr. 24/2001** privind impunerea **microîntreprinderilor**, acestea beneficiază de alt regim de impozitare: nu plătesc impozit pe profit ci impozit pe venit.

4. Ordonanță nr. 3 din 27 iulie 1992 privind **taxa pe valoarea adăugată**

„**Art. 1.** - Taxa pe valoarea adăugată este un impozit indirect, care se stabilește asupra operațiunilor privind transferul proprietății bunurilor, precum și asupra celor privind prestările de servicii.

Valoarea adăugată, în sensul prezentei ordonanțe, este echivalentă cu diferența dintre vânzările și cumpărările aceluiași stadiu al circuitului economic. Taxa se aplică asupra valorii adăugate la fiecare stadiu al circuitului economic și reprezintă un venit al bugetului de stat.

Art. 2. - În sfera de aplicare a taxei pe valoarea adăugată se cuprind operațiunile cu plata, precum și cele asimilate acestora, potrivit prezentei ordonanțe, efectuate de o manieră independentă de către persoane fizice sau juridice, privind:

- a) livrări de bunuri mobile și prestări de servicii efectuate în cadrul exercitării activității profesionale;
- b) transferul proprietății bunurilor imobiliare între agenții economici, precum și între aceștia și instituții publice sau persoane fizice;
- c) importul de bunuri și servicii.”

Ordonanță de urgență nr. 17 din 14 martie 2000 privind **taxa pe valoarea adăugată**:

„**Art. 17.** - În România se aplică următoarele cote:

- A. Cota de 19% pentru operațiunile privind livrările de bunuri mobile și transferurile proprietății bunurilor imobile efectuate în țară, prestările de servicii, precum și importul de bunuri”

5. Foarte importante de asemenea sunt **impozitele și taxele aferente salariilor**, care sunt reglementate prin următoarele legi:

- Decret-lege nr. 54 din 5 februarie 1990 în care sunt precizate aspecte importante cu privire la **impozitul pe salarii**:

Art. 5 Încadrarea salariaților în întreprinderi mici se face pe bază de contract de muncă, cu respectarea prevederilor [Codului muncii](#). Salarizarea se stabilește prin liberul acord al părților.

Salariații întreprinderilor mici beneficiază de drepturile de asigurări sociale ale personalului unităților de stat. Contribuția la asigurări sociale, contribuția pentru pensia suplimentară, ca și impozitul pe salarii, se plătesc de întreprindere, în condițiile prevăzute de lege pentru unitățile de stat.”

- Legea 1/ 8 ianuarie 1991 privind **Constituirea și utilizarea fondului pentru plata ajutorului de șomaj**

„**Art. 21.** - Fondul necesar pentru plata ajutorului de șomaj și a alocației de sprijin se constituie din următoarele surse:

- a) o cota de 5% aplicată asupra fondului de salarii realizat lunar, în valoare brută, de persoanele fizice și juridice române și străine cu sediul în România care angajează personal român, precum și din veniturile realizate de persoanele fizice autorizate să presteze o activitate individuală și asociațiile familiale care își desfășoară activitatea în temeiul Decretului-lege [nr. 54/1990](#);
- b) o contribuție de 1% din salariul de bază lunar de încadrare brut, plătită de salariații persoanelor fizice și juridice prevăzute la lit. a);
- c) o contribuție de 1% din venitul lunar în valoare brută, obținut din munca prestată de către membrii cooperăției”

- Legea 49 din 25 mai 1992 privind **modificarea și completarea unor reglementări din legislația de asigurări sociale**

Art. 2 Decretul nr.389/1972 cu privire la contribuția pentru asigurările sociale de stat se modifică și se completează după cum urmează:

Pentru persoanele fizice și juridice care folosesc personal salariat, contribuția asigurărilor sociale de stat se stabilește diferențiat, astfel:

- a) 35% asupra câștigului brut realizat de salariații încadrați în grupa I de muncă
- b) 30% asupra câștigului brut realizat de salariații încadrați în grupa a II-a de muncă
- c) 25% asupra câștigului brut realizat de celelalte categorii de salariați
- d) 15% asupra salariului brut primit, dar nu mai puțin decât salariul minim brut pe țară, în cazul personalului casnic angajat de persoane fizice pentru îngrijirea persoanelor în vârstă, handicapaților și a copiilor”

- Legea 53 din 1 iunie 1992 privind **Fondul de risc și accident:**

Art. 13. - La data intrării în vigoare a prezentei legi se constituie "Fondul de risc și de accident", din următoarele surse:

- a) cotă de 1% aplicată asupra fondului de salarii realizat lunar de regii autonome, societăți comerciale, organizații cooperatiste, de organizații economice străine cu sediul în România, de reprezentanțele din România ale societăților străine care angajează personal român și de persoanele fizice care utilizează munca salariată;
- b) donații ale persoanelor fizice și juridice din țară și străinătate, cu respectarea destinațiilor stabilite de donator;
- c) subvenție de la bugetul de stat din fondul de rezervă bugetară la dispoziția Guvernului, pentru completarea fondului în situația în care, prin sursele de la lit. a) și b), nu este acoperitor.

- Legea 145/24 iulie 1997 privind **contribuțiile la asigurările sociale de sănătate:**

„Art. 51. - Fondul Casei Naționale de Asigurări de Sănătate și fondurile caselor de asigurări de sănătate județene și a municipiului București se formează din:

- a) contribuții ale persoanelor fizice și juridice, în părți egale;
- b) subvenții de la bugetul de stat și de la bugetele locale;
- c) alte venituri.

Art. 52. - (1) Persoana asigurată are obligația plății unei contribuții bănești lunare pentru asigurările sociale de sănătate

(2) Quantumul contribuției bănești lunare a persoanei asigurate se stabilește sub forma unei cote de 7% și se aplică la venitul brut.

Art. 53. - (1) Persoanele juridice sau fizice care angajează personal salariat au obligația să rețină și să vireze casei de asigurări de sănătate teritoriale contribuția pentru sănătate datorată pentru asigurarea sănătății personalului din unitatea respectivă; acestea au obligația să anunțe casei de asigurări de sănătate orice schimbare care are loc în nivelul veniturilor.

(2) Persoanele fizice și juridice care angajează personal salariat au obligația plății contribuției pentru asigurările sociale de sănătate de 7%, raportat la fondul de salarii”

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.

Cum se poate finanța afacerea mea

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)

1. Capitalul propriu

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

2. Creditul bancar

Pentru firmele nou înființate, băncile sunt reticente în a acorda credite. Banca are nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați 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.

Pregătirea pentru accesarea unui credit bancar:

1. Informarea aspra liniilor de finanțare existente la instituțiile financiare (bănci, agenții de microcredite, organizații non-guvernamentale, etc.) MIMMC pune la dispoziția celor interesați broșura „Programe de finanțare IMM 2002 – 2003”, disponibilă și pe site-ul www.mimmc.ro
2. Alegerea instituției și liniei de credit în funcție de condițiile de finanțare
3. Elaborarea planului de afaceri, eventual prin apelarea la servicii de consultanță (v. Capitolul respectiv din prezenta broșură)
4. Pregătirea documentelor solicitate la bancă
5. Evaluarea corectă a garanțiilor disponibile

Greșeli frecvente la solicitarea unui credit

De foarte multe ori, la prezentarea firmei în fața băncii, întreprinzătorii fac foarte multe greșeli, unele ușor de evitat. O scurtă listă a acestor greșeli este următoarea:

1. Supradimensionarea creditului față de necesitățile afacerii
2. Supradimensionarea creditului față de posibilitățile firmei
3. Lipsa documentației necesare pentru acordarea creditului
4. Lipsa garanțiilor necesare pentru acordarea creditului

Garanții

Evident, pentru obținerea de la bancă a unei finanțări, întreprinzătorul trebuie să ofere băncii anumite garanții reale pentru rambursarea creditului.

Garanțiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele pe care întreprinzătorul sau firma sa le au în posesie și pe care sunt dispuse să le ipotecheze sau gajeze în favoarea băncii în vederea acordării creditului.

Prin Legea Bancară nr. 58 / 1998, băncile nu pot oferi credite rambursabile fără a-și securiza investițiile. Așadar, băncile solicită garanții (de preferință imobiliare) care să acopere aproximativ 120% din valoarea creditului plus dobânda. Găsirea acestor garanții, în special pentru firmele tinere, aflate pe piață de doi – trei ani este practic imposibilă, dacă firma nu are în patrimoniul său astfel de garanții.

Pe de altă parte, băncile doresc o garanție cât mai lichidă și exigibilă, pentru că nu doresc să se transforme în agenții imobiliare.

Pentru oferirea altor tipuri de garanții decât cele imobiliare există diverse formule (fonduri de garantare, re-garantare, scrisori de garanție din partea altor bănci, etc.).

Cele mai cunoscute sunt **fondurile de garantare de credite**. Aceste fonduri garantează prin scrisori de garanție firmele care doresc să obțină un credit rambursabil.

În România, există trei fonduri de garantare sunt:

- Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM: acest fond s-a înființat în vederea acordării de garanții pentru a facilita accesul IMM-urilor la sursele de finanțare. Garanțiile pentru IMM-uri se acordă 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 Anexă*)
- Fondul Român de Garantare a Creditului
- Fondul de Garantare a Creditului Rural.

3. Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor

Cunoscându-se reticența băncilor în a acorda credite firmelor noi, există programe de finanțări, 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 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

4. 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 afară 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 i se alătore într-o afacere, atunci firma respectivă are trei mari avantaje:

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.
- 4.

5. 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 macara, ci vor închiria toate trei o singură macara 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 bancă 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-formă 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. 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 furnizor o sumă de bani, iar acesta livrează bunul sau prestează serviciul la o dată ulterioară. În toată această perioadă, furnizorul poate să folosească banii clientului în interesul firmei proprii. Aceste forme de credit se numesc credite reale. Acest tip de finanțări reciproce este foarte răspândit în Europa și cunoaște extindere și în România, datorită mecanismelor economiei de piață.

Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

Creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

Ce este factoringul

Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scadență. Factura apare dintr-un contract de vânzare - cumpărare între un furnizor și un cumpărător.

De fapt, din punct de vedere juridic factoringul reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.

Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de finanțare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanțare la încasare sau factoring indisponibil.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total. Din diferența între prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preț mai mic.

Ce este scontarea

Scontarea reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin, etc.).

Scontarea reprezintă o operațiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerț deținute de clienții lor în schimbul acordării creditului de scont și reținerii de către bancă a unei sume denumită *agio* formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele. Ca orice operațiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

Un efect comercial reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un plătitor (trăgător), depune banii la o bancă comercială (trasul) și emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadență prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-l onoreze la o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, și să recupereze la scadență banii de la tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă bancă sau chiar la Banca Națională.

Scontarea, rescontarea și factoringul se fac din rațiuni financiare (un leu pe care îl avem astăzi, valorează mai mult în valoare actuală decât cinci lei peste doi ani, chiar dacă nu sunt erodați de inflație).

Totuși, care este cea mai bună sursă de finanțare

În momentul înființării unei firme, cel mai bun lucru posibil este startul prin forțe proprii. De aceea, este recomandat un început, posibil mai modest, dar care să fie continuat printr-o dezvoltare susținută a activității firmei.

Indicatori financiari ai unei afaceri

Care poate fi și afacerea ta

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 firme 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 toate previziunile au fost realizate, indicatorii importanți ce trebuie calculați sunt în principal doi:

1. Venitul net actualizat total (VNAT)

2. Rata internă de rentabilitate (RIR)

Înainte de prezentarea acestor indicatori trebuie explicat ce importanță are elementul timp într-o afacere.

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).

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 40%, ceea ce înseamnă o valoare lunară de 3,33%, respectiv de 16,66% pentru 5 luni

$$\text{Astfel, } a = \left(1 + \frac{16,66}{100}\right)^{-5} = 0,462$$

Fluxul actualizat este: $F_0 = 1.000.000 \times 0,462 = 462.664,37 \text{ lei}$

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 462.664 de lei, pentru o rată a capitalurilor de 40%. Altfel spus, dacă soliciți plata sumei de 1.000.000 de lei cu cinci luni înainte, ai dreptul să primești suma de 462.664 lei. Orice leu în plus peste această sumă este profit, orice leu sub această sumă este pierdere.

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	
	VNAT	-184.569,54	NEGATIV!

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.

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 prezentată doar cu titlu informativ, pentru că există foarte multe programe informatice care calculează această rată foarte rapid, oferind 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 $RIR > CMPR$ 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

3. Lichiditate
4. Solvabilitate
5. Rentabilitate.

3. Rata de lichiditate totală și rata de lichiditate imediată

Rata de lichiditate totală reprezintă pur și simplu raportul dintre activele bilanțiere lichide sau ușor de transformat în bani și obligațiile de plată pe termen scurt:

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

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 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.

Pentru firmele care au pierderi, valoarea activelor luate în calcul se va diminua cu valoarea pierderilor înregistrate.

Valoarea optimă a lichidității imediate trebuie să fie minim 90%, dar trebuie să tindă spre 100%.

4. 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%.

5. 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;

PN = profitul net din exploatare;
 CS = capitalul social;
 R = rezerve.

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 depășește în ambele cazuri valoare de 10 %.

Nivelul diferit al rentabilității clienților în cadrul aceleiași ramuri impune cunoașterea poziției lor în cadrul ramurii, se face utilă compararea rezultatelor obținute cu indicatorul mediu pe ramură, dacă acesta se cunoaște.

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.

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.

Calculația costurilor și bugetarea – instrumente de conducere pentru IMM

1. Calculația costurilor

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 – leul.

Tipuri de costuri

Costuri directe - indirecte

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

Costuri directe (sunt costuri care pot fi regăsite în totalitate în produsul finit sau în serviciul prestat) Ex. materii prime, manoperă, energie.

Costuri indirecte (sunt costuri care apar în procesul de realizare a produsului dar nu se regăsesc direct și complet în produsul finit / serviciul oferit)
Ex. salarii management, cheltuielile biroului,

Costuri variabile - fixe

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

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

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

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.

Metode de calculație a costurilor

În mod curent, pe plan internațional, se utilizează 3 metode majore de calculație a costurilor:

- metoda absorbției
- metoda costurilor directe
- metoda ABC (costurilor în funcție de activități)

Aceste trei metode prezintă fiecare avantaje și dezavantaje, alegerea uneia dintre metode fiind determinată de specificul activității firmei. Este recomandabil ca pentru proiectarea sistemului potrivit de contabilitate managerială și eventual a sistemului informatic adecvat să se apeleze la un consultant în management.

2. Bugetarea

Realizarea unui **buget** reprezintă o planificare a firmei, pentru o perioadă viitoare (cel mai curent un an), exprimată în termeni monetari.

Realizarea bugetului este utilă 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 indicii 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 măriri pe care le preconizăm în anul viitor.

În general este o metodă ineficientă, 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 apelezi 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 ?

3. De ce este necesară calculația costurilor și bugetarea

Evident atâta timp cât calculația costurilor (contabilitatea managerială sau de gestiune) nu este menționată în mod expres ca fiind obligatorie pentru o întreprindere 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 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;

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

pe înțelesul tuturor . . .

Bilanțul, Contul de profit și pierderi și Fluxul de numerar

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. 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 formulă simplificată cele 3 tipuri de rapoarte care sunt relevante pentru oricare întreprinzător și anume:

- Bilanț
- Cont de profit și pierdere
- Calculul lichidităților

2. Bilanțul

- reprezintă situația patrimonială a întreprinderii
- 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 immobilizate – Immobilizări necorporale – Immobilizări corporale – Immobilizări financiare	Capital propriu – Capital social – Rezultatul exercițiului – Rezerve
Active circulante – Stocuri – Creanțe – Disponibilități	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli
Conturi de regularizare - activ	Datorii totale – Datorii pe termen lung – Datorii pe termen scurt
Prime privind rambursarea obligațiilor	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, 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”.

Provizioane pentru riscuri și cheltuieli: rezerve ale firmei pentru posibile viitoare pierderi: „bani albi pentru zile negre”.

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).

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
- Imobilizări corporale
- Imobilizări financiare

= 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
- Creanțe
- Disponibilități

= 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.

3. Contul de profit și pierderi

Formular Cont de profit și pierderi simplificat

(+) Venituri din exploatare

- **Venituri din vânzarea mărfurilor**
- Producția exercițiului
- Alte cheltuieli de exploatare

(-) 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)
2. activitatea financiară
3. activitatea excepțională (evenimente care apar în mod excepțional în exercițiul financiar respectiv)

4. Calcul de lichidități

Prezentarea celor două formule:

a) 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.

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

b) 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

Contul de profit și pierderi reprezintă situația fiscală a firmei în timp ce *Fluxul de lichidități* reprezintă situația financiară al firmei.

5. Exemplu

Pentru o mai bună înțelegere ilustrăm cele spuse cu un exemplu:

Societatea comercială ABC IMPEX SRL s-a constituit la 15.01.2XXX prin aportul unicului asociat, în valoare de 5.000.000 lei.

La 17.01.2XXX firma a achiziționat un utilaj în valoare de 2.500.000 lei, stocuri de materii prime de 1.000.000 lei, restul banilor de 1.500.000 lei fiind în bancă.

De asemenea, firma a contractat un credit pe termen scurt în valoare de 1.000.000 lei, din care a achiziționat o licență de fabricație.

La 31.12.2XXX, bilanțul firmei se prezenta astfel

ACTIV		PASIV	
Active imobilizate		Capital propriu	
– licență fabricație	1.000.000	– Capital social	5.000.000
– utilaj	2.500.000		
Active circulante		Provizioane pentru riscuri și cheltuieli	
– Stocuri materii prime	1.000.000		
– Disponibilități	1.500.000		
Conturi de regularizare - activ		Datorii totale	1.000.000
		– Credit pe termen scurt	
Prime privind rambursarea obligațiunilor		Conturi de regularizare – pasiv	
TOTAL	6.000.000	TOTAL	6.000.000

Societatea ABC IMPEX SRL, în luna februarie, a avut următoarele operații:

- a cumpărat materiale în valoare de 500.000 lei,

- a plătit salarii în valoare de 350.000 lei,
- a plătit dobânzi la bancă în valoare de 10.000 lei
- a înregistrat amortizări în valoare de 5.000 lei
- a vândut produsele realizate cu lei
- a încasat dobândă pentru lichiditățile din bancă 8.000 lei

În această situație *Contul de profit și pierderi* și *Fluxul de numerar* se prezintă astfel:

Contul de profit și pierderi

(+) Venituri din exploatare	
- produse	1.200.000
(-) Cheltuieli exploatare	
- materiale	500.000
- salarii	350.000
- amortizări	5.000
REZULTAT EXPLOATARE	345.000
(+) Venituri financiare	
- dobânzi încasate	8.000
(-) Cheltuieli financiare	
- dobânzi plătite	10.000
REZULTATUL FINANCIAR	-2.000
REZULTATUL CURENT	343.000
REZULTATUL EXCEPȚIONAL	0
REZULTATUL BRUT	343.000
- impozit pe profit (25%)	85.750
REZULTATUL NET	257.250

Notă:

Dacă societatea comercială ABC IMPEX SRL era microîntreprindere, atunci impozitul pe profit era:
 $(1.200.000 + 8.000) \times 1,5\% = 18.120$ lei

Fluxul de numerar:

SOLD INIȚIAL	0
Încasări din vânzarea produselor	1.200.000
Încasări din dobânzi bancare	8.000
TOTAL ÎNCASĂRI	1.208.000
Plăți materiale	500.000
Plăți salarii	350.000
Plăți dobânzi	10.000
Plăți impozit pe profit	85.750
TOTAL PLĂȚI	945.750
SOLD LUNĂ	262.250
SOLD FINAL (Sold inițial + Încasări – Plăți)	262.250

După cum se poate observa rezultatul exercițiului nu este același cu soldul final al Fluxului de numerar. O parte dintre cheltuieli (cum ar fi amortizarea) nu reprezintă și o plată.

Cu alte cuvinte: ce este pe hârtie, nu este și în buzunar!

Organizații suport pentru IMM-uri

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii,
CNIPMMR

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Alba-Iulia)

Marius ROTAR, Președinte
Str. Tudor Vladimirescu nr. 78, cod poștal 2500, Alba Iulia
Telefon: 0040258 813765, 0040528 810700, 0040258 810766,
0040258 8137657
E-mail: info-ab@abx.logicnet.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Pitești

Eugen TITU, Președinte
Str. Depozitelor, nr. 29, cod 0300, jud. Argeș, Pitești
Telefon: 0040248 634843; Fax: 0040248 214-910

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Arad

Florin Gavril Valer POPESCU, Președinte
Str. Poetului, nr. 105-107, cod 2900, Arad
Telefon/Fax: 0040257 241667 / 0040257 289893

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Bistrița

Valer SAMIHAIAN, Președinte
Str. Petru Rareș, nr.7 cod 4400, Bistrița
Telefon: 0040263 231-803 Fax: 0040263 232260
e-mail:patronat@bistrita.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Brăila

Gheorghe CARUZ
Str. Baldovinești, nr. 36 cod 6100, Brăila
Telefon: 0040239 611544, Fax: 0040239 614441
e-mail:caruz991@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Brașov

Valentin DRĂGOI, Președinte
Str. Școlii, nr. 6 cod 2200, Brașov
Telefon: 0040268 474299 /Fax: 0040268 476229
E-mail: corona@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – București

Mihai ERBAȘU, Președinte
Str. Mendeleev, nr. 36-38, parter, sector 1, cod 70169,
București
Telefon: 004021 2323545, 2127544 ; Fax : 004021 2323540
E-mail: cnipmmr@mediafax.ro.153

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Buzău

Nicolae VASILESCU, Președinte
Str. Plevnei, nr.5 cod 5100, Buzău
Telefon: 0040238 710282 Fax: 0040238 710021

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Oradea

Ioan MINTAȘ, Președinte
Str. Bela Brainer, nr. 27, cod 3700, jud. Bihor, Oradea
Telefon:0040259 433004; Fax: 0040259 417312
E-mail: ciac@roetco.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Bacău

Ioan Viorel RATI, Președinte
Str. Romanului, nr. 237, cod 5500, Bacău
Telefon: 0040234 111664 , Fax: 0040234 13451

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Botoșani

Dumitru BRINZEI, Președinte
Str. Doboșari, nr. 14-16, cod 6800, Botoșani
Telefon: 0040231516931; Fax: 0040231 515053
E-mail: interfarm@mail.elsaco.com

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Reșița

Dumitru BANDASILA, Președinte
Str. Mihai Viteazu, nr 10, cod 1700, Reșița
Telefon: 0040255 210952; Fax: 0040255 212102
E-mail: silvanus@mail.dnttm.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Reșița

Ioan PURA, Președinte
telefon: 0040264 191475, 0040264 193723, 0040264 185857;
Fax: 0040264

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Constanța

PARC Hotel, Resort MAMAIA, cod 8700, Constanța
Telefon: 0040241 831720; Fax: 0040241 831198

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Sf. Gheorghe

Nicu RĂDULESCU, Președinte
Str. 1 Decembrie, nr.1, BOBOC Hotel, cod
4000, Sf. Gheorghe
Telefon: 0040267 311292; Fax: 0040267 351787

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Călărași

Nicolae SÂMBETEAN, Președinte
Str. Slobozia, nr. 23, cod 8500, Călărași
Telefon: 0040242 315344

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Târgoviște

Tudor PĂRVU, Președinte
Str. Unirii, nr. 18, cod 0200, Târgoviște
Telefon: 0040245 217676, 0040264 217649; Fax: 0040264
217649

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Craiova

Adrian BACLESEANU, Președinte
Calea Bucureștilor, bl. P1, etaj 1, cod 1100, Craiova
Telefon/Fax: 0040251 163150
E-mail: office@sme.ro ; immcv@sme.ro ; crisbal@icnet.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Galați

Marian FILIMON, Președinte
Str. A.I.Cuza, Bl. Cristal, sc.4, ap.2-3, cod 6200, Galați
Telefon: 0040236 310-917; Fax: 0040236 460650
E-mail: consiliu@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Giurgiu

Gheorghe CIREAP, Președinte
Depozit Frățești, Com. Frățești, cod 8375, Giurgiu
T: 0040246 234213; Fax: 0040246 234213
E-mail: cireapl@isp.acorp.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii – Tg. Jiu

Gheorghe MAGDAN, Președinte
Str. Termocentralei, nr. 2, camera 153, cod 1400, Târgu Jiu
Telefon: 0040253 210047and 212054, Fax: 0040253 210031
E-mail: marsat@eltop.ro

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Petroșani

Lucian MOLDOVAN, Președinte
Str. M.Kogălniceanu, nr. 4, et.3, camera 28, cod 2700, Deva

Telefon/Fax: 0040254 232135

E-mail : lexim@toptech.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Miercurea Ciuc***Tibisor MIRON, Președinte*

Str. George Coșbuc, nr. 14 cod 4100,

Miercurea Ciuc

Telefon: 0040266 171077; Fax: 0040266 171236

E-mail: astra@nexta.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Slobozia***Eugen APOSTOIU, Președinte*

Str. Amara, nr. 2bis, cod 8400, Slobozia

Telefon/Fax: 0040243 230708

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Iași*Traian DOBRE, Președinte*

Str. Grigore Ioan, nr. 17, cod 6600, Iași

Telefon: 0040232 142480 Fax: 0040232 157261

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Ilfov*Alberto BOLBOAȘĂ, Președinte*

Str. M.Eminescu, nr. 6, cod 78910, Buftea

Telefon: 004021 2255706, Fax: 004021 2255706

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–București*Mihai ERBAȘU, Președinte*

Str. Mendeleev, nr. 36-38, parter, sector 1,

București

Telefon: 004021 2323545 ; 004021 2127544, Fax : 004021 2323540

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Drobeta Turnu-Severin*Constantin CREJESCU, Președinte*

Str. Gh.I.Sinești, nr. 71, bl.3, sc.4, ap.6,

cod 1500, Dr.Turnu Severin

Telefon: 0040252 222848

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Tg. Mureș*Radu BALANEANU, Președinte*

Str. Tineretului, nr. 2, etaj 2, cod 4300, Tg. Mureș

Telefon: 0040265 167777; Fax: 0040265 166665

E-mail: radu@carrel.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Reghin***Alexandru KELEMEN, Președinte*

Str. Piața Petru Maior, nr. 1, cod 4225, Reghin

Telefon: 0040265 537685; Fax: 0040265 523435

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Sighișoara*Ștefan SCHULLER, Președinte*

Str. Muzeului, nr. 7, cod 3050, Sighișoara

Telefon: 0040265 771165; Fax: 0040265 771165

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Baia Mare*Arpad DARNAI, Președinte*

Str. Independenței, nr. 4, cod poștal 4800, Baia Mare

Telefon: 0040262 422301, 0042062 276781, 0040262 276789

Fax: 0040262 422301, 0040262 276781

E-mail: climm@radiogalaxia.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Piatra-Neamț**

Elena IONESCU, Manager General; Lucia MUJ

Str. Cuza Vodă, nr. 46, cod 5600, Piatra Neamț

Telefon: 0040233 210308; Fax: 0040233 210308

E-mail: plantavorel@csc.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Slatina***Emil MARINESCU, Președinte*

Str. Basarabilor, nr. 2, bl. 16A, sc. B, et. 2, ap. 6, cod 0500, Slatina

Telefon: 0040249 415832 , Fax: 0040249 415832

Consiliul Local al IMM–Ploiești*Paraschiv IONESCU, Președinte*

C.P.224, O.P.1, cod 2000, Ploiești

Telefon: 0040244 121347 ; 0040244 118120

Fax: 0040244 123053

E-mail : climmploiesti@home.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Sinaia***Virgil HARABAGIU, Președinte*

Str. Walter Mărăcineanu, nr. 1-3, cod 2180, Sinaia

Telefon: 0040244 315505

E-mail : aoa_sinaia@hotmail.com**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Zalău***Augustin PRECUP, Președinte*

Piața Iului Maniu, nr. 9, cod 4700, Zalău

Telefon: 0040260 662065; Fax: 0040260 661351

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Suceava*Geniloni SFECLĂ, Președinte*

Calea Unirii – Bazar, cod 5800, Suceava

Telefon: 0040230 532241

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Satu Mare*Tiberiu KOVARI, Președinte*

Str. Corvinilor, nr. 3, cod 3900, Satu Mare

Telefon: 0040261 768875, Fax: 0040261 768870

E-mail: svm@nova.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Alexandria***Alexandru RĂDULESCU, Președinte*

Str. Dunării, nr. 208, Bl. Patria, sc.A, ap.5, cod 0700,

Alexandria

Telefon: 0040247 315594

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Timișoara*Ioana DĂRĂU, Președinte*

Piața Victoriei, nr. 4, cod 1900, Timișoara

Telefon: 0040256 192064 , Fax: 0040256 435681

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Tulcea*Constantin GAVENEA, Președinte*

Str. Mică, nr. 1, cod 8800, Tulcea

Telefon: 0040251 512229 , Fax: 0040251 516649

CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii –Focșani*Roman ION, Președinte*

Str. Brăilei, nr. 9, cod 5300, Focșani

Telefon: 0040237 616493 , Fax: 0040237 231500

E-mail: vn tour@quttro.ro**CNIPMMR Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–Vaslui***Ovidiu COPACINSCHI, Președinte*

Str. Spiru Haret, nr. 273, cod 6500, Vaslui

Telefon: 0040235 321751, Fax: 0040235 321751

Agenții de Dezvoltare Regională

Agenția de Dezvoltare Regională Centru

Simion CREȚU, Director
Str. Decebal nr. 12, cod 2500, Alba Iulia
Telefon: 0040258 817436, Fax: 0040258 818613
E-mail: adcentru@abx.logicnet.ro

Agenția de Dezvoltare Regională Sud -Est

Luminița MIHAILOV, Director
Str. Piața Independenței, nr.1, et.5, cod 6100, Brăila
Telefon: 0040239 611086; Fax: 0040239 623403

Agenția de dezvoltare Regională Sud -Muntenia

Ion Manole, Director
Str. 1 Decembrie 1918, nr.1, cod 8500, Călărași
Telefon: 0040242 331769, Fax : 0040242 313167
E-mail : adr3sud@nex.ro

Agenția de dezvoltare Regională Nord -Vest

Claudiu COSIER, Director
Str. Sextil Pușcariu, nr. 2, cod 3400, Cluj-Napoca
Telefon: 0040264 431550, Fax : 0040264 439222
E-mail : adrnv@mail.dntcj.ro

Agenția de dezvoltare Regională Sud -Vest Oltenia

Marilena BOGHIANU, Director
Str. Unirii, nr. 19, Craiova
Telefon: 0040251 418240, Fax : 0040251 413891
E-mail : adr4@rdslink.ro

Agenția de dezvoltare Regională București Ilfov

Dan NICULA, Director
Calea Victoriei, nr. 16-20, sc.A, et. 2, sector 3, București
Telefon: 00402 3159659, Fax : 00402 3159665
E-mail : adrbi@home.ro

Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Est

Constantin APOSTOL, Director
Str. Alexandru cel Bun, nr. 27, cod 5600, Piatra Neamț
Telefon: 0040233 218071, Fax : 0040233 218071
E-mail : adrnordest@adrnordest.ro

Agenția de Dezvoltare Regională Vest

Sorin MAXIM, Director
Str. Proclamația de la Timișoara, nr. 5, cod 1900, Timișoara
Telefon: 0040256 191923 Fax: 0040256 191981
E-mail: office@adr5vest.ro

Fundații pentru promovarea IMM-urilor**Fundația pentru Sprijinirea Dezvoltării Întreprinderilor Private**

Str. Încoronării nr. 10, Alba-Iulia
Telefon: 0040258 830358 Fax: 0040258 812-352

Fundația "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii-ARGES"

Tudor IONESCU, Președint, Cecilia CORNĂȚEANU, Director
Str. Vasile Milea, nr. 1, cod 0300, jud. Argeș, Pitești
Telefon: 0040248 216602 Fax: 0040248 210-909
E-mail: cdimmag@network.fiman.ro.149

Fundația Româno – Germană –ARAD

Emilia ZAHARIA, Director; Sorin Munteanu
Str. Gării, nr. 9, jud. Arad, Vladimirescu (Arad)
Telefon: 0040257 251-870 Fax: 0040257 216-512
E-mail: vladi@net.ro

Fundația „Centru pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii” ROM-ITA-BISTRIȚA

Doina IGNAT, Președinte; Voichița CIOTMONDA
Str. Dornei, nr. 10, cod 4400 jud. Bistrița Năsăud, Bistrița
Telefon/Fax: 0040263 232-404, 230867
E-mail: romita@elcom.ro.150

Fundația "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii –BRĂILA)

Lucia CURCUMELI; Gabriel IOAN
Str. Plevnei, bl. A8, sc.1, ap.1,Brăila
Telefon: 004 239 612142, Fax: 0040239 616696

Fundația Internațională de Management –FIMAN

Str. Vasile Lascăr, nr. 42-44, Apt. 5/7, cod 70212 București
Telefon: 004021 210 5636, 210 5669, 211 1945, 211 1949
Fax 004021 211 1937
E-mail: office@fiman.ro

CRIMM, Fundatia "Centrul Roman pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii" CRIMM)

Bogdan Teodoru, Președinte; Cristian Marandei, Director general
Str. Ion Câmpineanu nr. 20, et. 3 sector 1, cod70709, București
Phone: 004021 3111995 and 3111996 Fax: 004021 3126966
E-mail: crimm@imm.ro

Fundația pentru Asistența Întreprinzătorilor din România - FAIR

Maria MITU, Director
Str. Știrbei Vodă, nr.20, Sector 1, București
Telefon/Fax: 004021 1344446

Fundația pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii –BUZĂU

Alexandru Valentin UNGUREANU, Președinte; Cornelia BAR, Director
Str. Mioritei, nr.5, cod 5100, jud. Buzău, Buzău
Telefon: 0040238 710-851 Fax: 0040238 446-853

Fundația pentru Promovarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii Private CONSTANȚA

Gabi BĂRBULESCU, TIGANETEA Silvia, Director
Str. Traian, nr. 36, bl. C1, sc.C, camera 31, Constanța
Telefon/Fax: 0040241 618617; 614379
E-mail: ct.fair@impromex.ro

Fundația pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii –DMBOVIȚA

Marius MIHLACHIOIU, Președinte, Elvira DEGERATU, Director
Str. Mihai Bravu, nr. 5, jud. Dâmbovița, Târgoviște
Telefon/Fax: 0040245 611202

Fundația pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii–GALAȚI)

Dan GOGONCEA, Președinte
Str. Eroilor, nr. 13, cod 6200, jud. Galați, Galați
Telefon/Fax: 0040236 460302; 460029

Fundația Centrul pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii ROM-ITA Gorj

Dan MOREGA, Președinte
Str. Ecaterina Teodoroiu, nr. 99, parter, Târgu Jiu
Telefon/Fax: 0040253 219260, 228160 ; 0040744 703052

Fundația pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii –IAȘI

Eduard COSTIN, Președinte, Adrian PIEPTU, Director
Str. Sărării, nr. 16, etaj 4, camera 46, cod 6600, Iași
Telefon/Fax: 0040232 214680

Fundația pentru Sprijinirea Dezvoltării Întreprinderilor Private – Turnu Severin

Bd. Republicii, nr. 73, Turnu-Severin
Telefon/Fax: 0040252 212294

Fundația de Afaceri MUREȘ

Silvia POP, Director
Str. Gheorghe Doja, nr. 36, cod 4300, jud Mureș, Târgu Mureș
Telefon: 0040265 169600 Fax: 0040265 169444

Fundația "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii MARAMUREȘ")

Nicolae DĂSCĂLESCU, Președinte
Blvd. Unirii, 13/201, cod 4800, jud.
Maramureș, Baia Mare
Telefon/Fax: 0040262 437870, 221380

Fundația pentru Dezvoltare Economică- EURODEC PLOIEȘTI)

Horia TOMA, Președinte,
Mihail Alexandru GEAMĂNU, Director Executiv;
Gabriela DRĂGHICI
Bd. Independenței, nr. 15, cod 2000, Ploiești
Telefon/Fax: 0040244 113464

Fundația Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii –CDIMM–SATU-MARE

Francisc PECSI, Președinte, Gabriella MULLER, Director Executiv

Str. Piața 25 Octombrie, nr.1, etaj 5,
camerele 1,2, cod 3900, OP1-CP82, jud. Satu
Mare, Satu Mare
Telefon/Fax: 0040261 717812 ; 717813
E-mail: cdimmsm@p5net.ro

Fundația "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii -TELEORMAN"

Ștefan NEAGOE, Președinte, Andrei VIDRIGHIN, Director
Str. Dunării, nr. 178, jud. Teleorman, Alexandria
Telefon/Fax: (+40-47) 311-787 Telefon: (+40-92) 223-198
E-mail: Cdimtr@fx.ro

Fundația pentru promovarea întreprinderilor mici și mijlocii-TULCEA)

Mădălina PLATANOV, Director, Silvia STEPANOV
Str. Babadag, nr. 163, cod 8800, Tulcea
Telefon: (+40-40) 525-789 Fax: (+40-40) 521-284.172

Fundația pentru Inițierea și Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii)

Emil POPA, Director
Str. Călugăreni, nr. 14, cod 6500, Vaslui
Telefon/Fax: 0040235 315-657

Fundația pentru promovarea întreprinderilor mici și mijlocii -VRANCEA

Marlena COJOCARU
Bd. Dimitrie Cantemir, nr. 1B, cod 5300, Focșani
Telefon/Fax: (+40-37) 616-309 ; 616-857

Centre și instituții de consultanță și afaceri

Centrul de Afaceri Transilvania Alba-Iulia–CAT ALBA-IULIA

Cosmin Nicolae CLIT, Director General
Aurelia Maria CLIT, Relații Publice, Doru Ioan BĂDILĂ, Consultant
Str. Regina Maria, nr. 3, cod 2500, jud.
Alba, Alba Iulia
Telefon: 0040258 818-987, Fax : 0040258 818 016
E-mail: catalba@apulum.ro

Centrul pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii -Arad

GRUBEI Alexandru, Director
Str. Blajului, nr. 3, cod 2900, Arad
Telefon/Fax: 0040257 254-743

SVASTA Consult

Iulian SVASTA, Director General
Str. Piața Amzei, nr. 7-9 sc. C, apt. 6, etaj
2, sector 1, cod 70174, București
Telefon /fax: 004021 3152500, 2128546
E-mail: svasta@svasta.ro; www.svasta.ro

IRIS CENTER România

Adelina VESTEMEAN, Director
Str. Londra, nr. 25, sector 1, București
Telefon/Fax: 00402 2313293, 00402 2301113
E-mail: Adelina@iriscenter.ro

Centrul ONU pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii

Viorel NIȚU, Director
Str. Modrogan, nr. 3, sector 1, PO BOX 1-701, București
Telefon: 004021 2307627, 2303254, 2122614 Fax: 004021 2307628

Centrul Româno -American pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii

Ioan URSACHE, Director
Str. Intrarea Amzei, nr. 1-3 etaj 2, sector
1, București
Telefon: 004021 6594975, 312-9698

Centrul pentru Implementarea Managementului Performant -CIMP

Ioan Valentin TIGOIANU, Director
Bd. Iuliu Maniu, nr. 1-3, sector 6, cod
77202, București
Telefon: 004021 4100173, 4106530 Fax: 004021 4111813;
4113090
E-mail: cimp@servent.cimp.pub.ro

Centrul de Consultanță Româno -American pentru Încurajarea Inițiativei Particulare

Ioan URSACHE, Director; Dana MĂRGINEAN, Manager
Intrarea Amzei, nr. 1-3, etaj 2, Sector 1, București
Telefon/Fax: 004021 3129698
E-mail: cdimmase@network.fiman.ro

Centrul de Afaceri Transilvania –CAT

Radu Adrian MLESNITA, Președinte
Bd. Nicolae Titulescu, nr. 4, cod 3400, Cluj-Napoca
Telefon: 0040264 433768; Fax: 0040264 414160
E-mail: cat@codec.ro
<http://cat.twf.ro>

Centrul de Afaceri Transilvania Deva–CAT DEVA

Flavia Isabela ARSOL, Director Executiv
Str. 22 Decembrie, nr. 37A, etaj 2, cod 2700, Deva
Telefon/Fax: 0040254 218111
E-mail: cat@deva.iiruc.ro

Centrul Româno -American de Dezvoltare a Întreprinderilor Private–CRADIP

Dumitru OPREA, Director Executiv, Ecaterina TARGHIR
Str. Bld. Copou, nr. 22, cod 6600, jud. Iași, Iași
Telefon/Fax: 0040232 212131
E-mail: doprea@mail.cccis.ro

Centrul de Consultanță pentru Micii Întreprinzători

Mircea FACAȘ, Director
Str. Mihai Eminescu, bloc M9, parter, cod 5675, Târgu Neamț
Telefon/Fax: (+40-33) 662-043.168

Centrul de Afaceri Transilvania Sălaj –CAT SĂLAJ

Ioan MUREȘAN, Director General, Elisabeta DENEȘ
Str. Iuliu Maniu, nr. 9, cod 4700, Zalău
Telefon: 0040260 661037; Fax: 0040260 617221
E-mail: catzalau@gx.logicnet.ro

Centrul de Asistență în Afaceri Filticeni

Gabriel Lucian GRIGORIU
Str. Republicii, nr. 1, Camera de Comerț și Industrie Fălticeni,
Telefon/Fax: 0040230 444959

Centrul Româno -American pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii

Anca DRĂGOI, Director

Str. Alexandru Lazăr, nr. 4, etaj 4, cod
1900, jud. Timiș, Timișoara
Telefon/Fax: 0040256 197136

Centrul de Consultanță Româno -American pentru Dezvoltarea Inițiativei Private)
Anca DRĂGOI, Director, Simona IOVĂNUȚ
Str. Alexandru Lazăr, nr. 6, cod 1900, Timișoara
Telefon /Fax: 0040256 193251
E-mail: euoinfo@ccit.sorostm.ro

Centrul Româno -German Timișoara
Calea Arcului, nr. 56, Timișoara
Telefon/Fax: 0040256 126731

Institutul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România)
Ioan PITUDESCU, Vicepreședinte, Simona CAZACU
Str. Lipscani, nr. 18-20, etaj 2, sector 3, București
Telefon: 004021 3126893 Fax: 004021 312-6608
E-mail: cnipmmr@mediafax.ro

Institutul de Management și Marketing București
Ovidiu NICOLESCU, Director
Str. Anghel Saligni, nr. 6, sector 5, București
Telefon: 004021 3110575 Fax: 004021 313-0036
E-mail: manager@pcnet.ro.154

Institutul Român de Management –IROMA
Dumitru MAXIM, Director; Mihail DUMITRESCU, Consultant
Str. Povernei, nr. 6-8, sector 1, cod 71124,
București
Telefon: 004021 3126891 Fax: 004021 3127094
E-mail: roma@snsnpa.snsnpa.ro

Asociația Agenților Economici cu Capital Privat–Brăila
Gheorghe CARUZ, Președinte
Str. Vapoarelor, nr. 1, cod 6100, Brăila
Telefon: 00239 611-544, 613-532 Fax: 004239 614-441

Uniunea generală a Industriașilor din România filiala București
Aura VASILE, Președinte
Telefon: 004021 3351350

Uniunea generală a Industriașilor din România filiala Brăila
Gheorghe VOICULEȚ, Președinte
Bd. Cuza-Voda, nr. 164, cod 6100, Brăila
Telefon: 00239 622528

Uniunea generală a Industriașilor din România UGIR 1903, filiala Dîmbovița
Ioan FERARIU, Președinte
Str. Găiestii, nr. 8-11, cod 0200, Târgoviște
Telefon: 0040245 614321; Fax: 0040245 614582; 004021 3111115

Uniunea generală a Industriașilor din România UGIR, filiala Olt
Ion BALUTA, Președinte
Slatina, cod 0500, Telefon/Fax: 0040249 450823

Confederația Întreprinzătorilor Particulari din Județul Timiș
Radu NICOSEVICI, Președinte
Str. Gen. Praporgescu, nr. 2, cod 1900, Timișoara
Telefon/Fax: 0040256 221426.171

Asociația Întreprinzătorilor Particulari, Sibiu -AIP SIBIU
Virgil POPA, Președinte; Marina BĂDILĂ
P-ta Mare, nr. 11, cod 2400, Sibiu
Telefon: 0040269 217931 Fax: 00402692 210885

Asociația Târgul Fermierilor –ATF
Anatolie SOCOLOVSCHI, Director Executiv
Anca Cornelia SOCOLOVSCHI
Str. Basarabilor, nr. 25, cod 0450, Curtea de Argeș

Telefon: 0040248 721709, 215500, 00402722 203-467
Fax: 0040248 215500, 712809, E-mail: tgf@pitesti.ro

Asociația Femeilor Întreprinzătoare –AFI Agenția PRO-FAMILIA
Ioana Doina IGNAT, Președinte, Voichita CIOTMONDA
Nicoleta SABO
Str. Gheorghe Pop de Băsești, nr. 1 cod 4400, Bistrița
Telefon/Fax: 0040263) 233101, E-mail: romita@elcom.ro

Asociația Fermierilor din România –AFR
Adrian RĂDULESCU, Președinte, Adelina POPESCU
Bd. Carol I, nr. 17, sector 2, București
Telefon: (+40-1) 312-5947

Clubul Oamenilor de Afaceri “TAMIS CLUB”
Str. Gen. Praporgescu, nr. 2, cod 1900, Timișoara
Telefon: (+40-56) 221-426

Asociația Oportunități de Afaceri pentru Femei
Elena LASLU, Președinte
Str. G. Enescu, nr. 27-29, București, Telefon: 0722670943

Asociația Femeilor Manager din Timișoara
Maria Ladany HORGOS, Președinte
Piața Huniade, nr. 1, complex Modex, et. 2, Timișoara

Asociația Femeilor Manager din Brașov
Luana POPA, Președinte
Str. Traian, nr. 81, cod 2200, Brașov
Telefon/Fax: 0040268 331709
E-mail: c2design@rdsbv.ro

Asociația Femeilor Întreprinzător din România
Cristina GRIGORESCU, Președinte
Str. Mendeleev, nr. 36-38, et.3, cam. 47, București
Telefon: 004021 2420060
E-mail: cgrigorescu@kasta.com

Asociația Oamenilor de Afaceri
Florin POGONARU, Președinte
Bd. Mircea Eliade, nr. 1, sector 1, București
Telefon: 004021 2221541, 004021 2221542

Incubatoare de afaceri și parcuri tehnologice

Asociația Incubator de Afaceri INCAF Brăila
Mircea BĂLAN, Director General
Str. Galați, nr. 346, corp C, Brăila, Jud. Brăila
Telefon/Fax: 0040239 616555

Centrul de Transfer Tehnologic, Inovare și Afaceri Prahova S.A
Str. București, nr. 39, cod 2000, Ploiești
Telefon/Fax: 0040244 176541, E-mail: adr@csd.univ.ploiesti.ro

Centrul Incubator Tehnologic și de Afaceri CITAF
Ioan PITUDESCU, Director
Sos. Olteniței, nr. 103, sector 4, București
Telefon: 004021) 3323195; Fax: 004021 3323195
E-mail: pituresc@mec.ictcm.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare și Aplicare a Invențiilor-Craiova
Gheorghe MANOLEA, Director
Str. Libertății, nr. 15, cod 1100, Craiova
Telefon/Fax: 0040251 134880
E-mail : gmanolea@administrativ.ncv.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare și Aplicare a Invențiilor -Miercurea-Ciuc
Berta BENEDEK, Director General
Str. Harghita, nr. 98, cod 4100, Miercurea Ciuc
Telefon: 0040266 172237 Fax: 0040266 110491
E-mail: biichr@topnet.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare și Aplicare a Invențiilor -Iași

Eftimie NIȚESCU, Director
Str. Elena Doamna, nr. 37, cod 6600, Iași
Telefon/Fax: 0040232 117562

Centrul Regional de Inovare, Implementare și Aplicare a Invențiilor -Tg. Mureș

Octavian PLEȘA, Director
Str. Zorilor, nr. 1, cod 4300, Târgu -Mureș
Telefon: 0040265 125754 ; Fax : 0040265 136471

Centrul Regional de Inovare, Implementare și Aplicare a Invențiilor -Sibiu

Ștefan SOIMAN, Director General
Str. Tractorului, nr. 14, jud. Sibiu, Sibiu
Telefon: 0040269 231130 Fax: 0040269 231191
E-mail: cipasib@magicnet.ro

Centrul de Tehnologii, Inovare și Afaceri

Ovidiu GARTING, Președinte
Bd. Eroilor, nr. 2, Brașov
Telefon: 0040272112921, Fax: 0040272 150274

Fundația SIDES - INCAF Slobozia

Doinița PLOPIAN, Președinte
Calea București, nr. 28, Urziceni
Telefon: 0040243 256126, Fax: 0040243 256126
E-mail: doina@sides.ro

Institutul Național de Inventică Iași

Vitalie BELOUSOV, Director
Bd. Copou, nr. 1, Iași
Telefon: 0040232 214863; Fax: 0040232 214764

Centrul de Inovare și Incubare, Timișoara

Corina DRAGOMIRESCU, Director
Str. Republicii, nr. 21, Timișoara
Telefon: 0040256 199808; Fax: 0040256 199808

Instituții responsabile pentru dezvoltarea calității**Organisme Ac acreditate pentru Certificarea Sistemelor Calității****Asociația de Ac acreditare Română – RENAR**

Str. Gral. Berthlot, nr. 24, sector 1, București
Telefon: 004021 3101291; Fax: 004021 3101390
E-mail: renar@renar.ro

AEROQ

Str. Vergului, nr. 57, sector 2, București
Telefon : 0745.010.108; 004021 2555167; Fax : 0745.731.010;
004021 2555167
E-mail: aeroq@mb.roknet.ro; www.aeroq.ro

SRAC - Societatea Română pentru Asigurarea Calității

Str. Th. Buranda, nr. 6, Sector 1, București
Telefon: 004021 313.63.35; Fax: 004021 313.23.80
E-mail: srac@dnt.ro; www.srac.ro

Registrul Auto Român Organismul de Certificare Sisteme de Management -RAR – OCS

Calea Griviței, nr. 391, sector 1, București
Telefon: 004021 224.13.86; Fax : 004021 224.13.86
E-mail: ocs@rarom.ro; www.rarom.ro

ORGANISMUL DE CERTIFICARE SA

Bdul Basarabia , nr. 250, Sector 3 București
Telefon: 004021 2554834; 004021 255.16.36; Fax: 004021 2554834, Mobil: 094.368.707
E-mail: simtex-oc@simtex.ro; www.simtex.ro

Autoritatea Feroviară Română AFER OCS

Calea Griviței, nr. 393, sector 1, București
Telefon: 004021 224.19.60; 004021 2241172; Fax:004021 2241832; 004021 224.05.97
E-mail: ocs.afer@ro; www.afer.ro

SC QUALITAS SA

Str. Spătaru Preda, nr 20, bl. 97A, sc. 1, et. 1, ap. 6, Sect. 5, București
Telefon: 004021 4244800; 004021 4244801; Fax : 004021 4244800; 004021 4244801
E-mail: qualitas@rol.ro; qualitassa@yahoo.com;
<http://www.angelfire.com/super2/qualitas>

MOODY INTERNAȚIONAL SRL

Bdul Unirii, nr.71, bl. G2C, sc. 2, ap. 37, Sect. 3, București
Telefon: 004021 3237956; 004021 3224450; Fax: 0040213274826
E-mail: moody@moody.ro; www.moody.ro

SGS ROMÂNIA SA

Calea Șerban Vodă, nr.38, Sector 4, București
Telefon: 004021 3354683; Fax: 004021 3354618
E-mail: ovidiu_mantho@sgs.ro

SC CERTROM SA

Str. Atomistiilor, nr.111, Măgurele, București
Telefon: 004021 4930075; Fax: 004021 4930075

SC QUALITY CERT SA

Str. Panduri, nr. 94, Sector 5, București
Telefon/Fax: 00421 4117151; Telefon: 004021 4107720

Organisme Ac acreditate Pentru Certificarea Produselor**AEROQ**

Șos. Vergului, nr. 57, Sector 2, București
Telefon: 004021 2555167; Fax: 004021 2555167
E-mail: aeroq@mb.roknet.ro; www.aeroq.ro

Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Mașini și Instalații destinate Agriculturii și Industriei Alimentare

Str. Ion Ionescu de la Brad, nr. 6, Sector 1, București
Telefon: 004021 2307858; 00421 2300165; 004021 2300160;
004021230.97.52; Fax :004021 2307858,
E-mail: icsit@sunu.rnc.ro; www.inma.ro

SC QUALITAS SA

Str. Spătaru Preda, nr. 20, bl. 97A, sc. 1, et.1, ap. 6, Sect 5, București,
Telefon: 004021 4244800;004021 4244801; Fax : 004021 4244800; 004021 4244801
E-mail: qualitas@rol.ro; qualitassa@yahoo.com;
<http://www.angelfire.com/super2/qualitas>

Institutul de Cecetare pentru Electrotehnică -SC ICPE SA

Splaiul Unirii, nr. 313, Sector 3, București
Telefon: 004021 3467265, 004021 3467268; Fax: 004021 3467265, 004021 3467268

SRAC CERTSERV

Str. Ion Slavici, nr. 9, Sector 1 București,
Telefon: 004021 3100825, 004021 3111967, 004021 3136335;
Fax : 004021 3132380
E-mail : srac@dnt.ro
www.srac.ro

INSCERT SRL

Str. Mihail Kogălniceanu, Bl. C3, Sc. A, Et. 2, Ap. 4, Ploiești,
Telefon/Fax: 00402044 135694

CNIEP – LAREX LAREXCERT

Șos. Vitan – Bârzești, nr. 1, sector 4, București
Telefon: 004021 3347865; 004021 3345702; Fax: 004021 3345142
E-mail: larex@dia.kappa.ro

Institutul Național pentru Cercetare Dezvoltare Măsuratori pentru Ingineria Electrică ICMET CERT

Calea București, nr. 14, Craiova
 Telefon: 0040251 437795, 0040251 436866; Fax : 0040251 416726, 0040251 415482
 E-mail: cert@icmet.ro; www.icmet.ro

SC QUALITY CERT

 os. Panduri, nr. 94, Sector 5, București
 Telefon/Fax: 004021 4117151

ROMCONTROL – SA

Bd. Nicolae Bălcescu, nr. 22, sector 1, București
 Telefon: 004021 3141487

Organisme Acreditare pentru Certificarea Sistemelor de Management de Mediu**SRAC - Societatea Română pentru Asigurarea Calităţii**

Str. Th. Buranda, nr. 6, Sector 1, București
 Telefon: 004021 3136335; Fax : 004021 3132380
 E-mail: srac@dnt.ro; www.srac.ro

Instituții financiare, bănci:**BĂNCI:****Banca Comercială Română BCR**

Bd. Regina Elisabeta, nr. 5, sector 3, București
 Telefon: 004021 3111902 or 004021 3122096

Banca Europeană pentru Reconstrucție  i Dezvoltare EBRD

Salvatore CANDIDO
 Str. J.L. Calderon, nr. 38, Sector 2
 București
 Telefon: 004021 2027120 or 2027110

Banca Reiffeisen

Steven Cornelius Van Groningen, President
 Bd. Unirii, nr. 74, București
 Telefon: 004021 3020000 or 3262209

Banca Română pentru Dezvoltare BRD- Societe General

Bogdan BALTAZAR, Președinte
 Str. Doamnei, nr. 4, sector 3, București
 Telefon: 004021 3133200 or 3121562

Banca Comercială “Ion Tiriac”

Antony J.J.M. Van Der Heijden, Președinte
 Str. Nerva Traian, nr. 3, bl.M101, sector 3, București
 Telefon: 004021 3025600 or 3025805

Casa de Economii  i Consemnațiuni C.E.C.

Constantin TECULESCU, Președinte
 Calea Victoriei, nr. 13, sector 3, București
 Telefon: 0040213121604 or 3125425

Banca Mondială

Bd. Dacia, nr 83, sector 2, București
 Telefon: 004021 2101804
 Fax: 004021 2102021

Banca pentru Mica Industrie  i Libera Ini iativ  MINDBANK

Ioan PRUNDU , Președinte
 Calea Grivi ei, nr. 24, sector 1, București
 Telefon: 0040213030700 or 3030732

EXIMBANK Banca de Export Import a României

Mariana DIACONESCU, Președinte
 Splaiul Unirii, nr. 15, sector 5, București
 Telefon: 0040213366162 or 3366176

BANC POST

Elena PETCULESCU, Președinte

Str. Libertăţii, nr. 18, bl.104, sector 5, București
 Telefon : 004021 336.11.25, or 3361124

Banca Românească S.A.

Petru RARE , Președinte
 Telefon : 004021 3213624 or 3211601

Banca TRANSILVANIA

Iosif POP, Președinte
 Bd. Eroilor, nr. 36, cod 3400, Cluj-Napoca
 Telefon: 0040264 198833 or 198832

Banca Comercială ROBank S.A.

Mustafa AYAN, Președinte
 Bd. Unirii, nr. 59, sector 3, București
 Telefon: 004021 3225700 or 3226885

Banca Națională a României BNR

Mugur ISĂRESCU, Guvernator
 Str. Lipscani, nr. 25, sector 3, București,
 Telefon: 004021 3130410 or 31016030

Alpha Bank Romania

Eleftherios IOANNOU, Președinte
 Bd. Unirii, nr. 68, sector 3, București
 Telefon: 004021 2092100 or 2316574

Volksbank România

Str. Col ea, nr. 8, sector 3, București
 Telefon: 004021 3039380/81

Banca Comercială “CARPATICA”

Calea Plevnei, nr. 98, bl.108, sector 1, București
 Telefon: 004021 2221300 or 2221301

HVB Bank Romania

Str. Grigore Mora, nr. 37, sector 1, București

Fonduri de garantare a creditelor**Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM – FNGCMM**

Aurel  ARAMET, Președinte
 Calea Victoriei, nr. 155, tronson 5, bl. D1, et. 6, sector 1, București
 Telefon : 004021 3101937 ; Fax : 004021 3101857

Fondul de Garantare a Creditelor pentru întreprinzătorii Priv i

Sorin COCLITU, Președinte
 Str. Mătăsari, nr. 46, Sector 2, București
 Telefon: 004021 2503220 Fax: 004021 2503318
 E-mail: frgc@arexim.ro

Fondul Rural de Garantare a Creditelor

Veronica TOMCEA, General Director
 Str. Occidentului, nr. 5, sector 1, București
 Telefon: 004021 3125463

Instituții de microcredite**Fondul Româno -American Pentru Investiții**

John KLIPPER, Președinte
 Str. Vasile Contra, nr. 4, Sector 2, cod 70138, București
 Telefon: 0040212100701; Fax: 0040212100713

Fondul Român Post Privatizare

Rober M. LUKE, Director
 Str. Frumoasa, nr. 42A, sector 2, București
 Telefon: 004021 2224810; Fax: 004021 2224829
 E-mail: ged@com.pcnnet.ro

Fondul România & Moldova

C. Richard HARD, Director

Calea Victoriei, nr. 222 Clădirea RomPetrol, et.2, cam.204
Telefon/Fax : 004021 214.07.03

ADVENT CENTRAL AND EASTERN EUROPE II

Gelu TUDOSE și Emanuela POPA-RADU , Manageri de programe

Telefon/Fax : 004021 211.16.02

E-mail : Gtudose@romania.adventinternational.com

Fonduri de capital de risc**ORES A Venture SA**

Cornel MARIAN, Persoană de contact

Str. Popa Savu, nr. 24, sector 1, București

Telefon : 004021 2234245 or 2221877

Fax : 004021 2221807

Program de credite nerambursabile pentru IMM-uri**Programul PHARE 2000- B2 Component**

Web site: www.infoeuropa.ro

Programul RICOP

Program de Reconstrucție Industrială și Reconvertire Profesională – Componenta Finanțare IMM

web site : www.ricop-imm.ro

Public Finance Ministry Unit for Implementation RICOP Programme

Telefon: 004021 3368524, Fax: 004021 3124284

Delegația Comisiei Europene în România, București

Telefon: 00421 2035400

Fax: 00421 2302453

Programul SAPARD

Program Special de Pre -Aderare pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală – SAPARD

Telefon/Fax: 004021 3124444

E-mail: danasuteu@k.ro

DEG, Societatea Germană de Investiții și Dezvoltare

Departamentul –Finanțare Programe

Postfach 450340

D – 50878 Kohn

Telefon: 0049 0 221 4986-476

Fax: 0049 0 221 4986-176

E-mail: ppp@deginvest.de

Alte instituții financiare**Cooperativa Ecumenică de Dezvoltare**

Str. Anastasie Panu, nr. 3C, bl. A16, sc.A, ap.2, București

Telefon: 004021 3325221 or 3235216

Centrul de Dezvoltare Economică CDE

Str. Bastiliei, nr. 33, sector 1, București

Telefon: 004021 2120730 or 2120731 or 2121101

Fax: 004121 2120729

Fundația FAER

Telefon: 0042065 524851 or 511446

E-mail: faems@orizont.net

Fundația LAM

Str. Principală, nr. 222, Comuna Ilieni, Jud. Covasna

Telefon/Fax : 0040267 314974

Societatea Sogelease – 100% capital al BRD – Societe Generale

Rodica CLARU, Contact PERSONAL

Str. Doamnei, nr. 4, sector 3, București

Telefon: 00421 3133200/1430

Kreditanstalt fur Wiederaufbau (KfW) Germania

5-9, Palmengartenstr

D – 60325 Frankfurt am Main

Telefon: 0049 0 697431-0, Fax: 0049 0 697431-2944

Fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă

Telefon/Fax : 0040258 835343

Agentia Națională pentru Dezvoltare și Reconstrucție a Zonelor Miniere – ANDIPRZM

Cornelia Popescu, persoană de contact

Telefon: 004021 3100660

E-mail: pc.and@yahoo.com

Puncte de contact pentru vânzări, export-import și Joint -Venture**Camera de Comerț și Industrie a României și a Municipiului București**

Blvd. Octavian Goga, nr. 2, București

Telefon: 004021 3229535 or 3229536

Fax: 004021 3229502 or 3229549

E-mail: crotaru@ccir.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură ALBA

Str. Frederic Mistral, nr. 3, Alba-Iulia

Telefon: 058-81.27.99, 81.17.72

Fax: 058-81.17.71

E-mail: cciaalba@apulum.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură ARAD

Str. Cloșca, nr. 5, Arad 2900

Telefon: 057-20.88.00-49 , Fax: 057-25.42.00, 25.22.12

E-mail: ccia@ccia-arad.ro

Website: www.ccia-arad.ro

Camera de Comerț și Industrie ARGES

Str. General Vasile Milea, nr. 1, Pitesti 0300

Telefon: 048-21.92.00, 21.26.50, 22.28.50

Fax: 048-21.26.50, 21.92.00

E-mail: ccia@geostar.ro

Web-site: www.geostar.ro/ccia

Cimpulung: Phone/fax: 048-83.10.47

Curtea de Argeș: Phone/fax: 048-72.22.98

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură BACĂU

Str. Libertatii, nr. 1, Bacău 5500

Telefon: 034-17.02.23, 17.00.10, 17.01.79, 17.10.71

Fax: 034-17.10.70, 17.04.00, 17.60.11

E-mail: camerabc@cciabc.ro

Camera de Comerț și Industrie BIHOR Str. Roman

Ciorogariu, nr. 65, Oradea 3700

Telefon: 059-41.78.07; 059-13.50.17, Fax: 059-47.00.15

E-mail: secretariat@ccibh.ro

Website: www.ccibh.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură BOTOȘANI

Str. Dragoș Vodă, nr. 7, Botoșani 6800

Telefon: 031-51.36.30, 51.35.84, 51.35.91, Fax: 031-51.75.32

E-mail: ccia@petar.warpnet.ro

Website: www.petar.ro/cciabt

Camera de Comerț și Industrie BRAȘOV

Bd. M. Kogălniceanu, nr. 18-20, bl.1K, Brașov 2200

Telefon: 068-41.23.57, 092-52.57.95, 092-52.57.96

Mobil: 098-60.25.60, 098-60.25.61 , Fax: 068-47.73.33

Website: www.ccibv.ro

E-mail: ccibv@ccibv.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură BRĂILA

Str. Pensionatului, nr. 3, Brăila 6100

Telefon: 039-61.43.24, 61.37.16, 61.31.72

Fax: 039-61.37.16, 61.31.72

E-mail: cciabr@brx.ssibr.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură BUZĂU

Bd. Unirii, bloc 10 BCD, parter, Buzău 5100

Telefon: 038-41.47.19, 42.43.79, 43.42.39 , Fax: 038-42.45.71
E-mail: interne@buzau.ro
Trade Register Office: cci@buzau.ro

Camera de Comerț și Industrie CARAȘ-SEVERIN

Str. Petru Maior, nr. 71, Resița 1700
Telefon: 055-21.13.16, 21.58.29, 21.51.13, Fax: 055-22.01.14
E-mail: ccia@cs.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură CĂLĂRAȘI

Str. Progresului, bloc B.B.B., et. 3, Călărași 8500
Telefon: 042-31.11.61, 31.69.06, 31.19.67, Fax: 042-31.89.40
E-mail: cciacl@satline.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură CLUJ

Str. Horea, nr. 3, Cluj-Napoca 3400
Telefon: 064-43.22.29, 43.22.20, 43.23.95, Fax: 064-43.28.00
E-mail: office@ccici.ro, Website: www.ccici.ro

Camera de Comerț, Industrie, Agricultură și Navigație CONSTANȚA

Str. Mircea cel Batrân, nr. 84, bl.MF 1, mezanin Constanța 8700
Telefon: 041-61.98.54, 61.83.48, 61.39.07, Fax: 041-61.94.54
Str. Lahovari nr. 98, Constanța
Telefon: 041-69.46.64, 69.46.07, Fax: 041-69.46.83
E-mail: office@ccina.ro, Website: www.ccina.ro

Camera de Comerț și Industrie COVASNA

Str. Oltului, nr. 17, Sf. Gheorghe 4000
Telefon: 067-35.16.77, 31.63.58, Fax: 068-31.03.55
E-mail: ccicov@cosys.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură DÂMBOVIȚA

Str. Câmpulung, nr. 6A, Târgoviște 0200
Telefon: 045-21.03.18, 21.09.15, Fax: 045-21.12.02
E-mail: ccidb@starnets.ro

Camera de Comerț și Industrie DOLJ

Str. Brestei, nr. 21, Craiova 1100
Telefon: 051-41.44.37, 41.23.79, 41.88.76; 051-41.88.76
Fax: 051-41.26.52, 41.16.28
E-mail: ccidj@ccidj.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură GALAȚI

Str. Mihai Bravu, nr. 46, Galați 6200
Telefon: 036-46.05.45, 46.03.12, 46.11.88, Fax: 036-46.06.50
E-mail: camcomin@xnet.ro, cciaagal@xnet.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură GIURGIU

Bd. CFR, nr. 58, Giurgiu 8375
Telefon: 046-21.54.44, 21.30.94, Fax: 046-21.37.32
E-mail: cciaqr@intercomp.ro

Camera de Comerț și Industrie GORJ

Str. Eroilor, nr. 36, Tg. Jiu 1400
Telefon: 053-21.34.14, 21.43.87, 21.43.91, Fax: 053-21.77.79
E-mail: cciqj@intergorj.ro

Camera de Comerț și Industrie HARGHITA

Str. Libertății, nr. 15, Miercurea-Ciuc 4100
Telefon: 066-17.18.02, 17.22.53, 17.11.07, 17.15.91
Fax: 066-17.19.35, 17.14.83
E-mail: office@ccihir.ro; orc@ccihir.ro; Website: www.ccihr.ro

Camera de Comerț și Industrie HUNEDOARA

Str. 1 Decembrie, nr. 23, Deva 2700
Telefon: 054-21.29.24, 21.67.92; 054-21.47.98, 21.48.65
Fax: 054-21.89.73
E-mail: ccihd@mail.recep.ro
Website: <http://www.ccihd.recep.ro/cadru.htm>

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură IALOMIȚA

Str. Cuza -Vodă, nr. 2, Slobozia 8400

Telefon: 043-23.13.52, 23.54.51, 23.13.53

Fax: 043-23.01.05, 23.13.53

E-mail: cciail@xnet.ro

Camera de Comerț și Industrie IAȘI

Bd. Carol I, nr 27, Iași 6600
Telefon: 032-21.45.20, 11.77.57/101, 21.27.55
Fax: 032-21.45.30
E-mail: cciais@mail.dntis.ro; Website: www.cciasi.dntis.ro

Camera de Comerț și Industrie ILFOV

Str. Walter Mărăcineanu, nr. 1-3, sector 1, scara 5, etaj 4 București
Telefon: (40)1-310.21.73, 313.91.97
Fax: (40)1-310.21.73, 313.91.97
E-mail: ccilfov@isp2.acorp.ro, ccilfov@starnet.ro

Camera de Comerț și Industrie MARAMUREȘ

Bd. Unirii, nr. 16, Baia Mare 4800
Telefon: 062-22.50.12, 22.15.10, 22.17.03, Fax: 062-22.57.94
E-mail: cci@sintec.ro; Website: www.ccimm.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură MEHEDINȚI

Str. Smârdan, nr. 29, Drobeta - Tr. Severin 1500
Telefon: 052-31.02.82, 31.02.81, 31.27.76, Fax: 052-31.27.36
E-mail: secretariat@ccia.mehedinti.ro;
Website: www.ccia.mehedinti.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură MUREȘ Str.

Primăriei, nr.1, Tg. Mureș 4300
Telefon: 065-16.92.18, 16.70.13, Fax: 065-16.92.19
E-mail: office@cciams.ro

Camera de Comerț și Industrie NEAMȚ

Str. Decebal, nr. 33, Piatra – Neamț 5600
Telefon: 033-21.66.63, 23.20.10, 23.20.20, 094-60.68.38
Fax: 033-21.66.57, 23.20.70
E-mail: ccint@csc.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură OLT

Str. Nicolae Titulescu, nr. 49, Slatina 0500
Telefon: 049-43.91.07, 43.10.80, Fax: 049-43.91.09
E-mail: cciaolt@slatina.ro

Camera de Comerț și Industrie Prahova

Str. Cuza Voda nr. 8, Ploiești, cod poștal 2000
Telefon: 044-11.74.22, 14.34.27, 11.45.30, 12.63.31
Fax: 044-11.25.52, 11.45.30
E-mail: cciph@interplus.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Satu-Mare

Str. Decebal nr. 4, Satu Mare, cod poștal: 3900
Telefon: 061-71.07.90, 71.40.37, Fax: 061-71.07.90
E-mail: cci@cciasm.ro

Camera de Comerț și Industrie SALAJ

Str. Corneliu Coposu, nr. 3, Zalău 4700
Telefon: 060-61.46.12, 66.10.30, Fax: 060-61.41.95
E-mail: ccisalaj@ccisalaj.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură SIBIU

Str. Telefoanelor, nr. 1, Sibiu 2400
Telefon: 069-21.05.03, 21.70.04, 21.78.93, Fax: 069-21.18.31
E-mail: cciasb@cciasb.ro

Camera de Comerț și Industrie SUCEAVA

Str. Universității, nr. 15-17, Suceava 5800
Telefon: 030-52.15.06, 52.29.37, Fax: 030-52.00.99, 52.15.06
E-mail: cci@suceava.iiruc.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură TELEORMAN

Str. Ion Creangă, nr 57, Alexandria 0700
Telefon: 047-31.61.92, 31.02.19, Fax: 047-31.02.19
E-mail: cciatr@cictelnet.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură TIMIȘ

Calea Victoriei, nr. 3, Timișoara 1900
Telefon: 056-19.07.66, 19.07.69, 19.07.71, 19.33.22, 19.33.86,
19.07.72, Fax: 056-19.03.11, 19.92.11
E-mail: cciat@cciat.ro; Website: www.cciat.ro

Str. Cpt. Av. Alexandru Șerbănescu, nr. 50 sector 1, cod
715151, București
Tel: 004021 303 6122, Fax: 004021 3036547
E-mail: infopublic@apaps.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură TULCEA

Str. Mica, nr. 1, Tulcea 8800
Telefon: 040-53.24.45, 53.24.46, 095-59.48.99, Fax: 040-
53.24.44
E-mail: cciat2@x3m.ro

Camera de Comerț și Industrie VASLUI

Str. Nicolae Iorga, nr. 82, Vaslui 6500
Telefon: 035-36.10.40, 31.14.42, 31.16.86, Fax: 035-36.10.39
E-mail: ccivs@mail.quantum.ro
Website: www.quantum.ro/~ccivs/index.htm

Camera de Comerț și Industrie VÂLCEA

Str. Regina Maria, nr. 39, Râmnicu-Vâlcea 1000
Telefon: 050-73.42.00, 73.92.63, 73.45.56, Fax: 050-73.28.36
E-mail: ccivl@ccivl.ro; Website: www.ccivl.ro

Camera de Comerț, Industrie și Agricultură VRANCEA

Str. Cuza Vodă, nr. 14, Focșani 5300
Telefon: 037-21.32.10, 21.33.99, Fax: 037-21.32.10, 21.33.39
E-mail: mark2@ccia-vn.bbs.ro; Website: <http://ccia-vn.bbs.ro>

Balkan Centre for Cooperation among SMEs

Adrian MUSTAȚĂ
Str. Poterași, nr. 11, sector 4, București
Telefon: 004021 3362171; Fax: 004021 3361843
www.mimmc.ro/bcsme; E-mail: Adrian.mustata@mimmc.ro

Autoritatea pentru și Administrarea Participațiilor Statului Privatizare (APAPS)

MODEL DE PLAN DE AFACERI

A. DATE DE IDENTIFICARE A AGENTULUI ECONOMIC

1. Numele firmei 2. Numărul și data înregistrării la Registrul Comerțului

3. Forma juridică de constituire 4. Tipul activității curente

5. Natura capitalului: Particular Stat Străin

- Proporția (%):

6. Valoarea

7. Adresa, telefon/fax, e-mail :

8. Contul bancar este deschis la:
 Banca Numar cont
 Banca Numar cont

9. Asociați, acționari principali:

Numele	Data nașterii	Adresa (sediul)	Telefon	Capital %

B. CONDUCEREA ȘI PERSONALUL FIRMEI

B.1. Conducerea

(se vor completa pentru fiecare poziție tabelele următoare)

Funcția	Nume și prenume	Studii

Vârsta	Vechime în profesie	Specializare

Locuri de muncă anterioare	Funcția deținută	De la data de	La data de

Principalele responsabilități în cadrul firmei :

B.2. Personalul angajat

Număr total de salariați din care, direct productivi:
 (Organigrama poate fi atașată, dacă e cazul)

C. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE

1. Produsele / serviciile actuale :

(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din cifra de afaceri, preț vânzare)

2. Principalii furnizori de materii prime și materiale:

Denumire materie primă	Numele și adresa furnizorului	Pondere în total aprovizionări	Forma de proprietate

Pondere materii prime importate (%) în total materii prime

3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

4. Date tehnice cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic:

Mijloc fix	Date tehnice	An fabricație	Valoare

5. Imobile:

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Val. chirie	Perioada

Prezentați locul unde firma își desfășoară activitatea și cum sunt asigurate utilitățile necesare (energie electrică, apă, canal) asigurate.

NOTĂ : S-a anexat în copie actul de proprietate/contractul de închiriere, lista de inventar, facturi de achiziție, etc.

D. PIAȚA ACTUALĂ

1. Principalii clienți:

1.1 Interni:

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs	Pondere în total vânzări

1.2 Externi:

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs	Pondere în total vânzări

2. Principalii concurenți :

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs

3. Poziția produselor / serviciilor societății comparativ cu cele ale concurenților:

Produs/Servicii	Preț			Calitate		
	leftin	Comparabil	Scump	Inferioară	Comparabilă	Superioară

(Descrieți principalele avantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență).

E. DESCRIEREA PROIECTULUI PROPUS

(Descrieți proiectul, cum a fost generată ideea, ce obiective pe termen scurt, mediu și lung v-ați propus să realizați)

1. Produsele noi :

(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din total vânzări, preț vânzare)

1. Principalii furnizori de materii prime :

Materie primă/serviciu	Nume și adresă furnizor	Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)

(Descrieți cum v-ați propus să faceți aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc.)

Anexați oferte de la furnizorii de materii prime principale.**3. Descrierea pe scurt a procesului tehnologic:**

(Descrieți pe scurt procesul tehnologic și îmbunătățirea adusă prin proiect dacă e cazul)

--

3.1. Impactul asupra mediului:

(Descrieți cum poate proiectul afecta mediul, și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte)

--

(Studiu de impact se atașează dacă e cazul)

3.2. Modul de asigurare cu utilități:

(Unde va fi implementat proiectul, adresa, descrieți spațiul și cum sunt asigurate utilitățile necesare)

--

(O schiță de amplasare a mijloacelor fixe achiziționate se va atașa)

4. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL :			

(Se vor anexa oferte de la principalii furnizori, precum și proiectul și autorizațiile și avizele necesare după caz.)

5. Graficul de realizare a investiției:

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna ...

6. Modificările necesare la echipamentele, clădirile existente:

--

7. Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat:

(Prezentați numărul de posturi create, tipul, postul, calificări necesare, salariul lunar propus, inclusiv taxele. Descrieți cum intenționați să recrutați personalul necesar și cum îl veți pregăti pentru postul respectiv, precum și ce program de pregătire gândiți în viitor și cum vă propuneți să motivați personalul).

--

(Noua organigramă va fi atașată, dacă e cazul)

8. Cheltuieli de producție anuale :

(Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă)

--

9 Venituri anuale preconizate :

(Detaliați volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor)

--

F. DATE PRIVIND PIAȚA ȘI PROMOVAREA NOULUI PRODUS / SERVICIU:**1. Clienți potențiali:**

(Descrieți ce strategie de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.)

1.1 Interni:

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs	Pondere în total vânzări

1.2 Externi:

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs	Pondere în total vânzări

(Studii de cercetare de piață sau statistici la care se face referire, precum și cereri de ofertă de la potențialii clienți se vor atașa)

2. Concurenți potențiali:

Nume	Adresa	Forma de proprietate	Tip de produs

3. Principalele avantaje ale noilor produse / servicii oferite:

Preț Calitate Caracteristici noi Servicii post-vânzare

Alte avantaje :

4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:

5. Cum se va realiza desfacerea produselor:

Forma de desfacere	Ponderea în total vânzări (%)

6. Activități de promovare a vânzărilor :

Publicitate
Lansare oficială
Pliante, broșuri
Plata în rate
Altele

(Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și după aceea estimați costurile anuale de promovare)

Cheltuieli anuale de promovare

G. INFORMAȚIILE FINANCIARE PRIVIND ACTIVITATEA TRECUTĂ A SOCIETĂȚII:

	Anul		
	1998	1999	2000
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
Rata de recuperare a creanțelor			
Rata de plată a debitorilor			
Serviciul datoriei			
Rata profitului			
Rata solvabilității			

(Bilanțurile contabile pe ultimii trei ani și pe ultimul semestru vor fi atașate. Situațiile financiare pe ultimul trimestru vor fi atașate).

H. PLANUL DE FINANȚARE A INVESTIȚIEI ȘI PROIECȚIILE FINANCIARE PENTRU URMĂTORII 5 ANI DUPĂ PRIMIREA ASISTENȚEI FINANCIARE

Sursele de finanțare s-au asigurat din:

	Suma	%
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse (alte credite)		
TOTAL		100,00

La planul de afaceri se anexează următoarele:

Fluxul de numerar previzionat

- pe proiect
- pe total activitate

Situația veniturilor și cheltuielilor previzionate

- pe proiect
- pe total activitate

(Fluxul de numerar va fi calculat pe 5 ani, lunar pentru primul an de activitate. Situația de venituri și cheltuieli va fi calculată pe 5 ani, trimestrial pentru primul an de activitate)

I. INFORMAȚII FINANCIARE PRIVIND ACTIVITATEA VIITOARE A SOCIETĂȚII

1. Rata internă de rentabilitate a proiectului	%
2. Rata curentă de lichiditate	
3. Rata rapidă a lichidității	
4. Serviciul datoriei	

FONDUL NAȚIONAL DE GARANTARE A CREDITELOR PENTRU ÎNTEPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

<i>Beneficiarii garanției</i>	Societăți comerciale mici și mijlocii, persoane juridice române organizate conform Legii 31/1990, republicată, persoane fizice sau asociații familiale române autorizate prin Decretul lege nr. 54/1990 care îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr.133/1999 și care desfășoară activități în domeniul industrial, comercial, al construcțiilor, transporturilor, turismului, prestărilor de servicii, etc
<i>Zonele de acordare a garanțiilor</i>	Toată țara.
<i>Tipuri de garanții</i>	Acordarea de garanții băncilor comerciale/instituții finanțatoare pentru solicitanții de credite în lei sau valută, IMM, persoane fizice/asociații familiale (așa cum au fost definite la beneficiarii garanției), respectiv: <ul style="list-style-type: none"> • Credite pe termen scurt, mediu și lung destinate finanțării proiectelor de investiții* sau finanțării ciclului de producție (inclusiv capital de lucru) • Scrisori de garanție bancară • Contracte de leasing (maxim 3 rate consecutive) • Linii de credit
<i>Moneda în care se garantează</i>	LEI
<i>Suma maximă garantată:</i>	Persoane juridice: <ul style="list-style-type: none"> • Investiții, contracte de leasing, scrisori de garanție: 300 000 EURO (echivalent în lei) • Finanțarea capitalului de lucru, linii de credit: 150 000 EURO (echivalent în lei) Persoane fizice autorizate: <ul style="list-style-type: none"> • Investiții, contracte de leasing, scrisori de garanție: 75 000 EURO (echivalent în lei) • Finanțarea capitalului de lucru, linii de credit: 40 000 EURO (echivalent în lei) Fondul poate emite garanții în următoarele procente: <ol style="list-style-type: none"> a) pentru beneficiarii (așa cum au fost definiți) deja constituiți: <ul style="list-style-type: none"> • 75% din valoarea creditelor pentru finanțarea unui proiect de investiții, scrisorilor de garanție bancară, ratelor de leasing cu termen de rambursare mai mare de 12 luni • 60% din valoarea unui credit/linii de credit pentru finanțarea nevoilor de fond de rulment ale întreprinzătorilor, scrisori de garanție bancară, cu termen de rambursare mai mic de 12 luni b) pentru beneficiarii (așa cum au fost definiți) societăți nou înființate: <ul style="list-style-type: none"> • 80% din valoarea creditelor pentru investiții, scrisorilor de garanție bancară, contractelor de leasing cu termen de rambursare mai mare de 12 luni • 70% din valoarea creditelor pentru investiții, capital de lucru, linii de credit, contractelor de leasing cu termen de rambursare mai mic de 12 luni
<i>Procentul de garantare:</i>	Se consideră societate nou înființată societatea comercială care a fost înmatriculată în Registrul Comerțului cel mult de 6 luni, perioada în care nu a desfășurat nici o activitate. Pentru societățile nou înființate (start-up) se solicită participarea cu fonduri proprii, minim 25% din valoarea proiectului de investiții. Pentru diferența de până la 100% din valoarea finanțării, negarantată de Fond este necesară prezentarea altor garanții potrivit normelor proprii ale băncii finanțatoare. <ul style="list-style-type: none"> • 1,5% din valoarea garanției aferentă creditelor, scrisorilor de garanții bancare, contractelor de leasing la care termenul de rambursare este de cel mult 12 luni • 2,5% pe an din soldul garanției aferentă creditelor, scrisorilor de garanții bancare, contractelor de leasing la care termenul de rambursare este mai mare de 12 luni
<i>Comisioane percepute:</i>	
<i>Documentele pentru obținerea garanției</i>	<ul style="list-style-type: none"> • solicitare de garantare din partea unităților teritoriale a băncii/instituției finanțatoare • dosarul de credite întocmit conform normelor băncii/instituției finanțatoare solicitante • declarația clientului În cazul operațiunilor de leasing: <ul style="list-style-type: none"> • solicitarea de garantare • dosarul de finanțare • declarația utilizatorului
<i>Bănci partenere</i>	Băncile cu care FNGCIMM are convenții de împărțire a riscului sunt: Banca Comercială Română, BRD-GSG, Banca Românească, Banca Comercială Carpatica, Raiffeisen Bank, CEC, Bank Post, EXIMBANK În viitor: <ul style="list-style-type: none"> • Bănci cu care FNGCIMM va avea convenții de împărțire a riscului: Demir Bank, Alpha Bank • Societăți de leasing: Demir Romlease, Internațional Leasing, Alpha Leasing România, Leasing Co. SA

Informații suplimentare:

FNGCIMM

Calea Victoriei 155, Tronson 5, etaj 6, Sector 1 – București

Tel.: 021/310 18 74

Fax: 021/310 18 57

* Sunt considerate investiții realizarea de noi obiective și/sau capacități de producție, dezvoltarea, modernizarea și/sau re tehnologizarea obiectivelor de investiții, a capacităților de producție, utilajelor și mașinilor, instalațiilor, a clădirilor și construcțiilor existente, procurarea de mașini și utilaje, mijloace de transport, inclusiv achiziții de produse în sistem leasing.

20 de întrebări pentru amplasarea afacerii tale

Criteria de analiză și alegere a amplasamentului		Nu este important	Importanță redusă	Importanță medie	Importanță mare	Importanță deosebit de mare
1.	Posibilități de angajare de personal cu calificare corespunzătoare					
2.	Accesul la materii prime					
3.	Distanța față de piețele de desfacere					
4.	Puterea de cumpărare în zonă					
5.	Servicii tehnice accesibile					
6.	Starea căilor rutiere (acces la autostradă)					
7.	Comunicații (poștă, telefon, servicii de curierat, internet, etc.)					
8.	Alte servicii pentru întreprinderi (bănci, alte instituții financiare)					
9.	Aglomerarea de firme similare					
10.	Posibilități de reclamă din partea instituțiilor publice					
11.	Factori de mediu (climă, topografie etc.)					
12.	Condiții speciale pentru clădiri (ex. seismicitate, regim de înălțime)					
13.	Compatibilitatea cu planul de urbanism la zonei					
14.	Implicații juridice (regim de proprietate, norme și taxe pentru obținerea autorizațiilor de construcție/amenajare)					
15.	Acces la alimentarea cu energie electrică					
16.	Posibilități de alimentare cu apă					
17.	Acces la rețeaua de canalizare, epurarea apelor uzate					
18.	Transport public (autobuz, cale ferată)					
19.	Aspecte de „imagine” a zonei					
20.	Posibilități de dezvoltare în viitor					

Prezentul ghid a fost realizat de:
MINISTERUL PENTRU ȚNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII ȘI COOPERAȚIE

Cu sprijinul firmelor de consultanță:
H 3000 Development Consult, Viena
Österreichisches Institut für Gewerbe und Handelsforschung (IfGH), Viena
SVASTA Romania

Țn cadrul programului de asistență acordată de Guvernul Austriac
pentru dezvoltarea sectorului de IMM-uri din România.