



**GHID:**  
**ADMINISTRAREA**  
**EFICIENTĂ**  
a Afacerii

## **GHID**

### **Administrarea eficientă a afacerii**

Acest ghid a fost elaborat cu suportul financiar al Fondului Internațional pentru Dezvoltare Agricolă (IFAD) și Guvernul Regatului Danemarcei, în cadrul Programului Rural de Reziliență Economico - Climatică Incluzivă (IFAD VI), implementat de Unitatea Consolidată pentru Implementarea Programelor IFAD (UCIP-IFAD).

Publicația urmează a fi distribuită gratuit.

Conținutul și opiniile exprimate în prezentul ghid aparțin autorilor și nu reflectă neapărat viziunile oficiale ale IFAD.

Adresa UCIP – IFAD: **Republica Moldova, MD-2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 162, of. 1303**

Tel.: **(+373 22) 22 50 46; 21 00 56**

Fax: **(+373 22) 87 16 59**

E-mail: **[office@ifad.md](mailto:office@ifad.md)**

Pagina web: **[www.ifad.md](http://www.ifad.md)**

# CUPRINS

• Cum analizezi afacerea? . . . . .	<b>1</b>
• Cum să recunoști semnalele unor probleme? . . . . .	<b>4</b>
• Cum gestionăm resursele umane? . . . . .	<b>5</b>
• Cum identificăm piața de desfacere? . . . . .	<b>8</b>
• Cum vindem produsele? . . . . .	<b>9</b>
• Cum promovăm produsele? . . . . .	<b>10</b>
• De ce este nevoie de asociere? . . . . .	<b>12</b>
• Cum stabilești politica de contabilitate? . . . . .	<b>13</b>
• De ce acte, programe de calculator vei avea nevoie pentru menținerea evidenței contabile? . . . . .	<b>15</b>
• Cui și ce impozite și taxe vei avea de achitat? . . . . .	<b>17</b>
• Ce metode de eficientizare a cheltuielilor pot fi aplicate? . . . . .	<b>18</b>
Anexa nr. 1. Exemple de întrebări la care ar trebui să răspundă analiza SWOT . . . . .	<b>19</b>
Anexa nr. 2. Tipuri de indicatori și formule . . . . .	<b>20</b>

Orice afacere presupune un efort din partea antreprenorului, care implică evaluarea conjuncturii și poziției sale pe piață, gestionarea și îmbinarea diferitelor tipuri de resurse, astfel încât, la final să poată obține rezultate maxime din activitatea antreprenorială pe care o gestionează. Ansamblul resurselor necesare unei întreprinderi include:

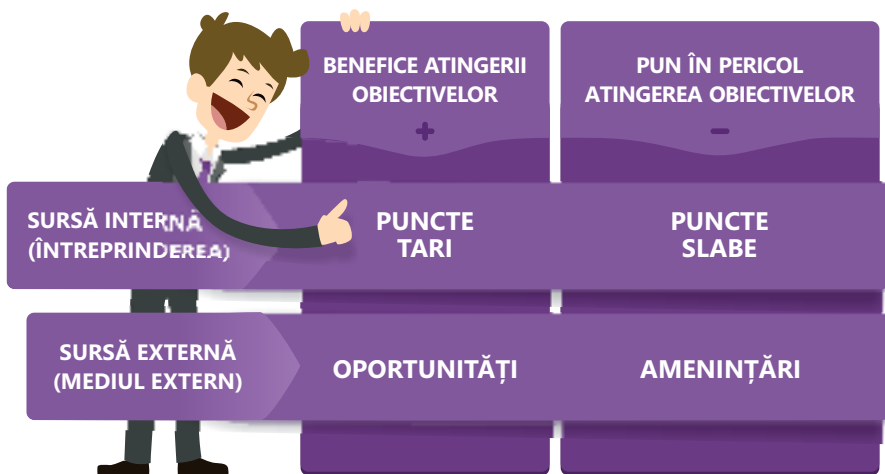
- **RESURSELE MATERIALE:** activele unei întreprinderi (clădiri, utilaje și echipamente de producție, materii prime, materiale și resurse energetice, etc.);
- **RESURSELE FINANCIARE:** potențialul întreprinderii sub formă bănească;
- **RESURSELE UMANE:** angajații întreprinderii;
- **RESURSELE INFORMAȚIONALE:** date, informații, cunoștințe cu referire la oportunitățile pieței sau situațiile care ar putea periclita afacerea.

## CUM ANALIZEZI AFACEREA?

- **Analiza afacerii** are drept scop identificarea problemelor unei afaceri și furnizarea soluțiilor în vederea creșterii profitabilității acesteia.
- Dacă nu ai posibilitate să apelezi la un specialist în domeniu (analist de afaceri), îți recomandăm să verifici periodic dacă rezultatele obținute coincid cu cele planificate (indicate în planul de afaceri). Dacă există abateri în acest sens, identifică cauzele și întreprinde măsurile necesare.
- Fi flexibil! Modifică planul de afaceri dacă s-au schimbat cerințele pieței.

Pentru a actualiza și a ajusta planul de afaceri necesităților actuale, poți utiliza metoda de diagnosticare - **analiza SWOT**.

În **Anexa nr. 1** vei găsi exemple de întrebări la care ar trebui să răspundă analiza SWOT. Cu ajutorul întrebărilor vei putea întocmi analiza SWOT a propriei întreprinderi.



Ca și întreprinzător este foarte bine să cunoști atunci când analizezi afacerea care este algoritmul de calcul al profitului net, măsurile de majorare a venitului din vânzări, precum și măsurile de minimizare a cheltuielilor de producere, prezentate mai jos.

#### ALGORITMUL DE CALCUL AL PROFITULUI NET:

**1. Profitul brut (pierdere brută)** = Venituri din vânzări – Costul vânzărilor;

**2. Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)** = Profitul brut (pierdere brută) + Alte venituri din activitate operațională – Cheltuieli de distribuire – Cheltuieli administrative – Alte cheltuieli din activitate operațională;

**3. Profit (pierdere până la impozitare)** = Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) + Rezultatul din alte activități: profit (pierdere);

**4. Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune** = Profit (pierdere) până la impozitare – Cheltuieli privind impozitul pe venit.

#### MĂSURI DE MAJORARE A VENITULUI DIN VÂNZĂRI:

- Extinderea accesului la piețele de desfacere;
- Accelerarea rotației stocurilor;
- Sporirea vânzărilor;
- Majorarea prețurilor de vânzare;
- Altele.

#### MĂSURI DE MINIMIZARE A CHELTUIELILOR DE PRODUCERE:

- Îmbunătățirea capacităților de negociere cu furnizorii și obținerea unor prețuri de achiziție avantajoase;
- Crearea unui portofoliu de furnizori care să asigure aprovizionarea cu materie primă în timp util;
- Corelarea corectă și eficientă dintre stocurile de materie primă și cele de produse finite;
- Altele.



**Cheltuielile activității operaționale** reprezintă cheltuielile aferente desfășurării activității de bază a întreprinderii. Cheltuielile activității operaționale includ:

- Costul vânzărilor;
- Cheltuielile de distribuire;
- Cheltuielile administrative;
- Alte cheltuieli din activitatea operațională.

Mai multe informații despre cheltuielile activității operaționale poți afla din Standardele Naționale de Contabilitate ale Republicii Moldova, pe care le poți găsi accesând [www.mf.gov.md](http://www.mf.gov.md) ▶ Acte legislative ▶ Acte legislative și normative ▶ Contabilitate ▶ SNC cu aplicare de la 1 ianuarie 2014.

În continuare îți propunem o listă de întrebări care te vor ajuta să evaluezi 2 segmente importante ale afacerii tale: **managementul** și **marketingul**.

## MANAGEMENTUL

- Utilizezi timpul eficient?
- Acorzi suficient timp domeniilor prioritare pentru afacerea ta?
- Evidența contabilă corespunde prevederilor legale?
- Ai prezentat informația care trebuie raportată în mod obligatoriu?
- Ai recrutat personalul de care ai nevoie?
- Ești mulțumit de angajații tăi?

## MARKETINGUL

### PRODUSELE /SERVICIILE

- Corespund produsele/serviciile tale cerințelor pieței?
- Consideri că prețul este rezonabil în raport cu valoarea produsului/serviciului?
- Ai cumpăra propriul produs sau ai opta pentru produsele concurenților tăi?
- Este necesară îmbunătățirea calității produselor/serviciilor?
- Cum poți îmbunătăți calitatea produselor/serviciilor?
- Ce costuri trebuie să suporti pentru a îmbunătăți calitatea produselor/serviciilor?

### CLIENTII

- Cine sunt principalii tăi clienți?
- Care este numărul clienților tăi fideli?
- Ce îi determină să cumpere produsul sau serviciul oferit?
- Cât de des cumpără de obicei?
- Câți bani cheltuiesc de obicei?
- Ce caracteristici îi interesează?
- Ții cont de sugestiile clienților tăi?
- Clienții recomandă produsele/serviciile sale?
- Ai reușit să atragi pe unii din clienții concurenților tăi?
- Există clienți cu datorii neachitate?

### CONCURENȚII

- Concurenții au modificat prețurile produselor/serviciilor?
- Au mai apărut concurenți pe piață?
- Ce calitate au produsele/serviciile lor?
- Ce reputație au aceștia?
- Au clienți fideli?
- Cât de mare este segmentul lor de piață?
- Ce strategii de preț aplică aceștia?
- Dar strategii de comunicare/reclamă?
- Cum își distribuie produsele/serviciile?
- Ce oferă în plus noii concurenți?

### PROMOVAREA

- Ai reușit să obții venitul pe care l-ai planificat?
- Este necesar să apelezi la alte tehnici de promovare a produselor/serviciilor?

### VÂNZĂRILE

- Este venitul tău acela pe care l-ai planificat?
- Închei noi contracte de vânzare - cumpărare?
- Deții echipamentul necesar desfășurării activității sau trebuie să achiziționezi echipamente și utilaje suplimentare?


Pentru efectuarea **analizei financiare a întreprinderii** îți recomandăm să apelezi la serviciile unui analist financiar. Dacă nu ai posibilitate să apelezi la serviciile unui asemenea specialist, în **Anexa nr. 2** vei găsi denumirea indicatorilor de bază, formulele și interpretarea acestora.

# CUM SĂ RECUNOȘTI SEMNALELE UNOR PROBLEME?

O problemă fără soluție este o problemă greșit formulată.

- Albert Einstein

Este foarte ușor să găsești soluția, dacă ai identificat cauza problemei. În următorul tabel vei găsi exemple de semnale ale unor probleme și cauzele care pot genera apariția acestor probleme.

SEMNALELE UNOR PROBLEME	CAUZE
<b>DIFERENȚA MULT MAI MARE DINTRE PROFITUL ESTIMAT ȘI CEL OBTINUT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nu monitorizezi cheltuielile;</li><li>• Cumperi mai mult decât vinzi;</li><li>• "Vinzi pe datorie";</li><li>• Ai suportat mai multe cheltuieli neprevăzute cauzate de situații imprevizibile (defectarea utilajului, condiții climatice nefavorabile, secetă, inundații, epidemii, etc.);</li><li>• Altele.</li></ul>
<b>COMERCIALIZAREA UNUI VOLUM MULT MAI MIC DE PRODUCȚIE DECÂT CEL PLANIFICAT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ai stabilit un preț mult mai mare comparativ cu prețul concurenților tăi;</li><li>• Au apărut concurenți noi pe piață;</li><li>• Nu promovezi produsele;</li><li>• Calitatea produselor nu corespunde cererii;</li><li>• Ai produs mai mult decât vinzi;</li><li>• Altele.</li></ul>
<b>ACCESUL LIMITAT LA MARILE REȚELE DE MAGAZINE ȘI PIAȚA EXTERNĂ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volumul mic de producție;</li><li>• Calitatea și cantitatea variabilă;</li><li>• Imposibilitatea asigurării prelucrării post-recoltare a produselor (sortare, calibrare, spălare, ambalare, depozitare);</li><li>• Altele.</li></ul>
<b>CONTROLUL INOPINAT* EFECTUAT DE ORGANUL ABILITAT CU FUNCȚII DE CONTROL</b>  <b>*Inopinat = neprevăzut, neașteptat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existența situațiilor de avarie, incident sau încălcare gravă a regulilor de securitate ori siguranță care prezintă un pericol iminent și imediat pentru mediu, viața, sănătatea și proprietatea persoanelor;</li><li>• Nu ai respectat termenul de prezentare a informației care trebuie raportată în mod obligatoriu la organele abilitate;</li><li>• Este verificat un alt întreprinzător cu care ai avut relații economice, iar acesta refuză să prezinte informația care trebuie raportată în mod obligatoriu;</li><li>• Altele.</li></ul>
 Informațiile despre tipurile de control și procedura de control le poți găsi în <b>Legea privind controlul de stat asupra activității de întreprinzător</b> . <b>ATENȚIE!</b> Dispozițiile legii indicate mai sus nu se aplică și în cazul controalelor efectuate de către organele fiscale.	
<b>APLICAREA AMENZILOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nerespectarea dispozițiilor legale;</li></ul> Pentru a analiza cuantumul amenzilor, cu titlu de informare, poți consulta dispozițiile Codului contravențional (în special art. 263 - 311) și ale Codului fiscal (art. 253 - 263 <sup>1</sup> ).

# CUM GESTIONĂM RESURSELE UMANE?

## Ce sunt resursele umane și de ce sunt importante?

**Resursele umane** reprezintă totalitatea persoanelor care activează în cadrul unei întreprinderi. Succesul unei afaceri depinde în mare parte de nivelul de calificare, experiența și implicarea personalului.

### RESURSELE UMANE ÎN AGRICULTURĂ



#### MUNCITORI NECALIFICAȚI

(sunt implicați în activități care nu necesită o calificare deosebită, cum ar fi de exemplu: strângerea recoltei)

#### PERSONAL CU FUNCȚII DE EXECUȚIE

(de exemplu: inginer agronom, inginer zoo-tehnist, medic veterinar, mecanic agricol, etc.)

#### PERSONAL CU FUNCȚII DE CONDUCERE

(de exemplu: administratorul, șefii de departamente, contabilul-șef, inginerul-șef, etc.)

#### REPREZENTANT COMERCIAL, CONSULTANT, AGENT DE VÂNZĂRI ÎN AGRICULTURĂ

Republica Moldova se confruntă cu un deficit de forță de muncă, iar menținerea personalului pentru o perioadă mai îndelungată în cadrul unei întreprinderi este o provocare pentru un manager. Din acest motiv, este important să motivezi angajații întreprinderii tale.



#### PENTRU A STIMULA ANGAJAȚII:

- Oferă recompense bănești;
- Manifestă un comportament corect și echitabil în raport cu fiecare angajat;
- Ascultă și înțelege nevoile angajaților;
- Oferă angajaților oportunități de dezvoltare profesională;
- Oferă personalului siguranță și apelează la concedieri doar atunci când există motive întemeiate.

În cazul în care, în localitatea în care îți desfășori activitatea, nu reușești să găsești un specialist în domeniul agriculturii, tu sau angajații tăi puteți urma cursuri de instruire, cum ar fi:

- Cursuri de instruire în domeniul zootehniei;
- Cursuri de instruire în domeniul legumiculturii și pomiculturii;
- Altele.



Aceste cursuri sunt organizate de asociațiile de producători din fiecare domeniu al agriculturii. Despre organizarea cursurilor te poți informa accesând, cu titlu de exemplu, site-urile următoarelor asociații:

- Asociația Națională a Apicultorilor din Republica Moldova: [www.apicultura.md](http://www.apicultura.md) ▶ Instruire;
  - Centrul Informațional Agricol: [www.cia.md](http://www.cia.md) ▶ Servicii ▶ Instruire și Formare;
  - Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Struguri din Republica Moldova (APESM): [www.apesm.md](http://www.apesm.md);
  - Asociația Obștească Pro Cooperare Regională (ProCoRe): [www.procore.md](http://www.procore.md).
- De asemenea poți accesa și: [www.agrobiznes.md](http://www.agrobiznes.md).

## Contractul individual de muncă

Relațiile dintre **salariat** și **angajator** sunt descrise în Contractul individual de muncă, care reprezintă înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de actele normative relevante în materie, precum și să achite la timp și integral salariul.

Contractul individual de muncă poate fi:

- **Pe durată nedeterminată;**
- **Pe durată determinată.**



Poți încheia contracte individuale de muncă pentru o perioadă determinată doar în cazurile prevăzute de art. 55 din Codul muncii al Republicii Moldova, pe care îl poți găsi pe portalul [www.lex.justice.md](http://www.lex.justice.md), completând câmpurile necesare sau accesând direct <http://lex.justice.md/md/326757/>.

**Contractul individual de muncă pentru o perioadă determinată** poate fi încheiat, de exemplu, pentru perioada îndeplinirii unor lucrări temporare cu o durată de până la 2 luni, precum și în cazul unor lucrări sezoniere care, în virtutea condițiilor climaterice, se pot desfășura numai într-o perioadă anumită a anului.

Contractul individual de muncă **nu poate fi încheiat** pentru o **perioadă mai mare de 5 ani**.

## Salariul minim al angajaților

Salariul minim este stabilit prin **Hotărârea de Guvern nr. 165 din 09.03.2010 cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real** pe care o poți vizualiza accesând următorul link: <http://lex.justice.md/md/333943/>, sau o poți găsi cu ajutorul portalului [www.lex.justice.md](http://www.lex.justice.md).

Potrivit pct. 1 al acestei hotărâri, începând cu 1 mai 2016, cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real, se stabilește în mărime de 12,43 lei pe oră, sau **2 100 lei pe lună**, calculat pentru un program complet de lucru în medie de 169 de ore pe lună.

**12,43 lei**

PE ORĂ

**2 100 lei**

VENITUL MINIM LUNAR

**169 ore**

MEDIA LUNARĂ

## Evidența angajaților

Evidența angajaților nu este reglementată de legislația Republicii Moldova. Întocmirea registrelor de evidență este lăsată la discreția întreprinderilor, în dependență de necesitățile și numărul de angajați. Totuși, ținerea unui registru al personalului întreprinderii este recomandabilă.

Pentru a vizualiza un model de Instrucțiune cu privire la gestionarea dosarului personal al salariaților unității, accesează următorul link:

<http://legislatiamuncii.axa.md/uploads/files/756c35ba7bcf1a0f8f04008e0ace31d1.pdf>



Legea prevede necesitatea întocmirii carnetelor de muncă în mod obligatoriu pentru toți salariații care au lucrat cel puțin 5 zile în cadrul unității. Modul de completare, păstrare și evidență a carnetului de muncă este reglementat de **Hotărârea nr. 1449 din 24.12.2007 privind carnetul de muncă**, pe care o poți vizualiza accesând: <http://lex.justice.md/md/326586/> sau o poți găsi cu ajutorul portalului [www.lex.justice.md](http://www.lex.justice.md).



**Este interzisă** folosirea copiilor în calitate de forță de muncă!

**Este interzisă** utilizarea muncii persoanelor cu vârstă de până la 18 ani la lucrările cu condiții de muncă grele, vătămătoare și/sau periculoase!

## Care este vârsta de la care minorii pot fi încadrați în câmpul muncii?

Potrivit articolului 46 din Codul muncii: "Persoana fizică dobândește capacitate de muncă la împlinirea vârstei de 16 ani.

Persoana fizică poate încheia un contract individual de muncă și la împlinirea vârstei de 15 ani, cu acordul scris al părinților sau al reprezentanților legali, dacă, în consecință, nu îi vor fi periclitată sănătatea, dezvoltarea, instruirea și pregătirea profesională.

Se interzice încadrarea în muncă a persoanelor în vârstă de până la 15 ani".

## Care este durata zilei de muncă pentru minori?

- Pentru salariații în vârstă de până la 16 ani, durata zilnică a timpului de muncă nu poate depăși **5 ore**;
- Pentru salariații în vârstă de la 16 la 18 ani, durata zilnică a timpului de muncă nu poate depăși **7 ore**;
- Nu se admite atragerea la muncă suplimentară a salariaților în vârstă de până la 18 ani.

## Care este retribuirea pentru munca prestată de minori?

Munca salariaților minori care lucrează conform normelor de muncă stabilite de către salariat împreună cu angajatorul este retribuită în baza rezultatelor obținute, în conformitate cu retribuirea stabilită salariaților adulți.



## Tendințe legislative (zilierii)

O categorie indispensabilă de forță de muncă în domeniul agricol în Republica Moldova o reprezintă zilierii.

Parlamentul Republicii Moldova examinează proiectul **Legii privind exercitarea unor activități necalificate cu caracter ocazional desfășurate de zilieri**.

- **Zilierii** sunt persoane fizice, care au capacitate de muncă și care desfășoară activități necalificate cu caracter ocazional, de exemplu, persoane angajate temporar pentru efectuarea lucrărilor (culesul merelor, etc.).
- Potrivit acestui proiect de lege, beneficiarul, care recurge la munca necalificată desfășurată de zilieri, va avea obligația să întocmească Registrul de evidență, în care va trebui să înregistreze toți zilierii.
- Beneficiarul va prezenta, până la data de 15 a fiecărei luni, inspecțiilor teritoriale de muncă, un extras al Registrului de evidență conținând înregistrările din luna precedentă.
- Plata impozitului pe venit din activitatea necalificată cu caracter ocazional desfășurată de către zilier se va efectua de către beneficiar.
- Pentru activitatea executată, zilierul va avea dreptul la un salariu al cărui cuantum se va stabili prin negociere directă între părți.
- Dovada salarizării zilnice se va face prin semnătura zilierului în Registrul de evidență, la sfârșitul zilei de lucru, sau după caz, la sfârșitul săptămânii de lucru.

## CUM IDENTIFICĂM PIAȚA DE DESFACERE?

**Piața de desfacere** = ansamblul cererilor și ofertelor în legătură cu un bun, serviciu sau capital într-o zonă determinată.



### Sfaturi pentru alegerea pieței de desfacere:

Pentru început, optează pentru piața locală și regională, întrucât te vei bucura de avantaje cum ar fi:

- Distanța redusă dintre locul unde este amplasată afacerea ta și locul de desfacere a produselor;
- Cunoașterea caracteristicilor pieței de desfacere și a necesităților potențialilor consumatori;
- Încrederea consumatorilor pieței locale în produsele pe care le oferi.

Înainte de a alege o piață de desfacere, examinează toate elementele acesteia pentru a determina cât de potrivită și profitabilă este.

## Care sunt elementele pieței de desfacere?

**Structura pieței** este determinată de **natura (sortimentul) produselor** și **serviciilor** oferite, pe de o parte, și de **categoriile de clienți**, pe de altă parte.

**De exemplu:** piața produselor alimentare, piața produselor nealimentare, piața produselor agricole, etc.

**Aria pieței** este desemnată de întinderea și localizarea geografică a spațiului în care se realizează relațiile de vânzare-cumpărare și se întâlnesc cererea și oferta.

**De exemplu:** piețele locale, piețele regionale, piețele naționale, piețele mondiale.

**Capacitatea pieței** care înglobează:

- **Volumul cererii** (cantitatea unui bun sau serviciu pe care consumatorii pot și sunt dispuși să o cumpere);
- **Volumul ofertei** (cantitatea bunurilor și serviciilor pe care producătorii pot și sunt dispuși să o producă și să o vândă într-o anumită perioadă);
- **Volumul vânzărilor** (cifra de afaceri realizată de întreprindere prin vânzarea produsului pe piață).

**Dinamica pieței întreprinderii** este determinată de:

- **Factori externi** (politica economică a statului, obiceiurile de consum și de cumpărare ale consumatorilor, concurența pe piață, etc.);
- **Factori interni** (țin de activitatea întreprinderii, cum ar fi resursele umane, financiare, materiale, structura organizațională a întreprinderii, etc.).

## CUM VINDEM PRODUSELE?

### MODALITĂȚI DE COMERCIALIZARE A PRODUSELOR

Pentru comercializarea produselor tale, poți opta pentru:

- Vânzarea directă în piețe și târguri;
- Vânzarea/livrarea directă la domiciliul consumatorului;
- Vânzarea prin intermediari.

#### CADRUL LEGAL

- Legea nr. 231 din 23.09.2010 cu privire la comerțul interior;  
<http://lex.justice.md/md/336378>
- Legea nr. 257 din 27.07.2006 privind organizarea și funcționarea piețelor produselor agricole și agroalimentare;  
<http://lex.justice.md/md/329628>
- Hotărârea nr. 955 din 21.08.2004 despre aprobarea Regulamentului - tip de funcționare a piețelor.  
<http://lex.justice.md/md/305711>

Pentru a diversifica modalitățile de comercializare a produselor poți încheia parteneriate cu:

- Fermieri/Producători;
- Întreprinderi de procesare/prelucrare;
- Organizații neguvernamentale;
- Consilii locale;
- Unități școlare, sanitare, de agrement și de alimentație publică.

De exemplu, ai putea încheia contracte cu unitățile de alimentație publică sau școala din localitate, pentru a livra direct produse agroalimentare.

Încheierea contractelor se face în urma organizării tenderelor și licitațiilor. Anunțurile cu privire la organizarea acestor pot fi vizualizate accesând: [www.etender.gov.md](http://www.etender.gov.md).



**În cazul în care decizi să comercializezi produsele în piețe, trebuie să știi că:**

- Pentru a comercializa produsele agricole în piețele agroalimentare sau cele mixte, ai nevoie de certificat de producător eliberat de către primarul localității;
- Administrația pieței este obligată să asigure accesul liber al producătorilor agricoli în piețele agroalimentare pentru a-și comercializa producția agricolă;
- Pentru comercializarea producției agricole nu ai nevoie de licențe sau patente de întreprinzător;
- Locurile de vânzare în piețele agroalimentare și în cele mixte se acordă în mod prioritar producătorilor agricoli autohtoni în baza certificatului de producător.

## CUM PROMOVĂM PRODUSELE?

**Promovarea produselor** reprezintă ansamblul de acțiuni și mijloace de informare și atragere a potențialilor cumpărători. Promovarea produselor se face folosind diverse metode și forme. Cele mai importante forme sunt: publicitatea, stimularea sau promovarea vânzărilor, relațiile publice, vânzarea personală, marca, târgurile și expozițiile.

### Modalități de promovare a produselor:

#### PUBLICAREA RECLAMELOR /OFERIREA DE INTERVIURI ÎN REVISTE ȘI ZIARE LOCALE

- În cazul în care intenționezi să comercializezi produsele și în alte localități, ai putea opta pentru crearea și afișarea în locuri publice a unor postere în care să prezinți calitățile unice ale produsului (calitatea, gustul, proveniența, metodele de producere) și datele de contact ale producătorului sau ale persoanelor care comercializează aceste produse, locurile în care produsul poate fi cumpărat.
- De asemenea, poți oferi interviuri pentru revistele și ziarele locale sau poți contacta ziarele/revistele în vederea realizării unui articol despre afacerea ta, despre produsele oferite, despre calitățile acestor produse, etc.

#### RELAȚII PUBLICE

- Relațiile publice se concretizează în relațiile întreprinderii cu presa, susținerea unor cauze nobile, sponsorizarea unor acțiuni.
- De exemplu, ai putea participa la acțiuni caritabile, donând produse agricole unor familii social-vulnerabile sau ai putea sponsoriza activități cu caracter cultural organizate în cadrul localității în care întreprinderea ta își desfășoară activitatea.

## MARCA

- Rolul unei mărci este de a identifica un produs, serviciu sau concept și a-l diferenția de produsele similare existente pe piață. Pentru a utiliza o marcă este necesară înregistrarea acesteia la autoritatea competentă. Autoritatea competentă de examinare a cererilor pentru acordarea protecției, acordarea și eliberarea, în numele statului, a titlurilor de protecție pentru obiectele de proprietate intelectuală este **Agencia de Stat pentru Proprietatea Intelectuală (AGEPI)**. Site: [www.agepi.gov.md](http://www.agepi.gov.md)

## DISTRIBUIREA DE FLUTURAȘI INFORMATIVI

- Conținutul acestora poate include: motive pentru achiziționarea produsului, o scurtă prezentare a gospodăriei sau fermei tale, scurte istorii despre originea produsului, rețete culinare, calități nutritive, etc.

## PARTICIPAREA LA TÂRGURI ȘI EXPOZIȚII NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

- Anual în Republica Moldova sunt organizate expoziții și târguri, de exemplu, expoziția **„Fabricat în Moldova”**, care este organizată anual și reunește producători din mai multe ramuri.
- Altă expoziție care este organizată la nivel național este **„Farmer”**, specializată în produse, utilaje, tehnologii agricole și meșteșuguri.
- În cadrul expozițiilor, vei avea posibilitatea să fii mai aproape de consumatori și să interacționezi cu ei. De asemenea, vei cunoaște producători din țară și vei avea oportunitatea să stabilești parteneriate. Totodată, vei avea posibilitatea să prezinți produsele, să organizezi degustări și să oferi reduceri de preț pentru toți vizitatorii.
- Pentru a te informa cu privire la expoziții și condițiile de participare accesează: [www.moldexpo.md](http://www.moldexpo.md) ► Expoziții.

## CREAREA UNEI PAGINI DE INTERNET/REȚEA DE SOCIALIZARE

- Ai putea crea o pagină de Internet sau o pagină pe rețelele de socializare, în care să postezi fotografii, informații despre procesul de producție, produsele pe care le oferi, dar și calitatea și gustul acestora.
- Pentru a crea o pagină pe rețelele de socializare nu ai nevoie de mijloace financiare suplimentare, doar trebuie să indici datele de contact (adresa, nr. de telefon, adresa de e-mail).
- Deși la început, aceasta ar fi doar o metodă de promovare, în cazul extinderii afacerii tale la nivel național, pagina de Internet ar putea servi drept bază pentru inițierea unui magazin electronic cu produse agricole. Pentru a crea o pagină de Internet apelează la specialiști din domeniul IT.

# DE CE ESTE NEVOIE DE ASOCIERE?

**ASOCIERE** = grupare pentru atingerea unui scop.

**GRUPURILE  
PRODUCĂTORILOR  
AGRICOLI  
ȘI ASOCIAȚIILE  
ACESTORA**

**FORME DE  
ASOCIERE ÎN  
AGRICULTURĂ**

**COOPERATIVELE ȘI UNIUNEA  
DE COOPERATIVE**

(cooperative agricole de producție;  
cooperative agricole de prestări servicii)

## Avantajele asocierii în agricultură

- Reducerea costurilor de producere (procurarea și folosirea în comun a utilajelor, construcția în comun a frigiderelelor, liniilor de sortare și ambalare, etc.);
- Identificarea piețelor de desfacere și planificarea producției conform cererii pieței;
- Micșorarea costurilor de promovare;
- Pătrunderea produselor în marile lanțuri de magazine datorită volumelor de producție și asigurării calității produselor (un producător agricol care are câteva sute de kg sau câteva tone de producție, care nu poate să asigure prelucrarea post-recoltare (depozitare, ambalare etc.), care nu dispune de mijloace de transport adecvate, nu va reuși să intre pe segmentul hipermarketurilor);
- Sporirea exportului de produse agricole și agroalimentare (pentru a livra produsele peste hotare sunt necesare cantități mari de producție, pe care de regulă, micii producători nu le pot asigura, de asemenea producătorii trebuie să respecte anumite standarde în ceea ce privește calitatea produselor);
- Prețuri mai mari pentru produsele comercializate;
- Acces la instruire, servicii de consultanță, expertiză tehnică și tehnologică;
- Facilitarea comunicării între producătorii agricoli și instituțiile guvernamentale;
- Acordarea creditelor preferențiale și garantarea acestor credite din partea statului;
- Acordarea sprijinului financiar din partea statului;
- Creșterea veniturilor obținute din activitățile agricole;
- Altele.

## LEGISLAȚIE RELEVANTĂ

- Legea privind grupurile de producători și asociațiile acestora  
<http://lex.justice.md/md/351749/>
- Ordinul cu privire la aprobarea procedurilor de recunoaștere a grupurilor de producători  
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=361547>
- Codul civil al Republicii Moldova (art. 171-178) <http://lex.justice.md/md/325085/>
- Legea privind cooperativele de producție  
[http://lex.justice.md/document\\_rom.php?id=394B2ED9:AB0C08D5](http://lex.justice.md/document_rom.php?id=394B2ED9:AB0C08D5)
- Legea privind cooperativele de întreprinzător  
<http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=311718&lang=1>

## AJUTORUL FINANCIAR ACORDAT GRUPURILOR DE PRODUCĂTORI RECUNOSCUTE

Grupurile de producători recunoscute, la cerere, pot obține sprijin financiar din partea Agenției de Intervenție și Plăți pentru Agricultură (AIPA), care se calculează reieșind din valoarea producției comercializate anual de către grupul de producători, conform actelor confirmative, după cum urmează:

- **5%** – în primul an de activitate;
- **4%** – în al doilea an de activitate;
- **3%** – în al treilea an de activitate;
- **2%** – în al patrulea an de activitate;
- **1%** – în al cincilea și în următorii ani de activitate a grupului de producători.
- Sprijinul financiar acordat grupului de producători nu va depăși suma de **1,5 milioane lei**.
- În cazul produselor de origine vegetală, valoarea minimă a producției comercializate eligibilă pentru sprijin financiar este de **1 milion lei**.



### MAI MULTE DETALII DESPRE:

**sprijinul financiar, procedura de acordare a sprijinului financiar; condițiile și procedura de recunoaștere a grupurilor de producători**, poți afla:

- din **Legea privind grupurile de producători agricoli și asociațiile acestora**, pe care o poți găsi accesând următorul link: <http://lex.justice.md/md/351749>;
- de la specialiștii Agenției de Intervenție și plăți pentru Agricultură (AIPA).

### CONTACTE:

#### Oficiul central AIPA:

[www.aipa.gov.md](http://www.aipa.gov.md) ▶ Contacte ▶ Oficiul central AIPA

#### Secții/servicii teritoriale:

[www.aipa.gov.md](http://www.aipa.gov.md) ▶ Contacte ▶ Secții/Servicii Teritoriale



Grupurile de producători agricoli pot beneficia de:

- **Două programe de granturi, prin intermediul Proiectului MAC-P**  
Mai multe detalii despre Proiectul MAC-P, dar și despre liniile de granturi poți afla accesând: [www.capmu.md](http://www.capmu.md) ▶ Proiecte curente;
- **Programele IFAD**  
Pentru mai multe detalii accesează pagina oficială IFAD [www.ifad.md](http://www.ifad.md) ▶ Servicii▶ Granturi sau direct <http://www.ifad.md/services/granturi/>.

## CUM STABILEȘTI POLITICA DE CONTABILITATE?

### Ce este politica de contabilitate?

**POLITICA DE CONTABILITATE** = document ce reglementează principiile și variantele de ținere a contabilității fiecărei entități.







**Politica de contabilitate trebuie să fie elaborată de fiecare întreprindere, care este înregistrată în Republica Moldova, indiferent de tipul de proprietate, domeniul de activitate și forma organizatorico-juridică a acesteia.**

## **La elaborarea politicii de contabilitate trebuie să ții cont de:**

- Forma de proprietate și statutul organizatorico-juridic al întreprinderii;
- Tipul/domeniul de activitate;
- Mărimea întreprinderii (volumul producției, cifra de afaceri, efectivul personalului);
- Structura organizatorică și existența subdiviziunilor (secții, filiale);
- Strategia dezvoltării economico-financiară;
- Recuperarea cheltuielilor;
- Nivelul dotării tehnice a întreprinderii;
- Nivelul de calificare a cadrelor;
- Situația economică;
- Starea sistemului de reglementare normativă a contabilității și fiscalității.



Politica de contabilitate pentru anul curent se aprobă de către conducătorul întreprinderii la finele anului precedent și intră în vigoare începând cu **1 ianuarie** al anului de gestiune. Întreprinderea nou creată își elaborează politica proprie de contabilitate până la prima prezentare a rapoartelor financiare, dar nu mai târziu de 90 de zile de la dobândirea drepturilor de persoană juridică.

## **Cine elaborează politica de contabilitate?**

### **PROIECTUL POLITICILOR CONTABILE POATE FI ELABORAT**

**în cadrul entității de către o comisie special creată pentru acest scop**

**de către firme de audit sau de consulting**

**PERSOANELE  
RESPONSABILE  
DE ȚINEREA  
CONTABILITĂȚII  
SUNT OBLIGATE**

**să organizeze și să asigure ținerea contabilității în mod continuu din momentul înregistrării până la lichidarea entității**

**să asigure elaborarea și respectarea politicilor contabile în conformitate cu cerințele Legii contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007, ale S.I.R.F. și ale S.N.C, care pot fi găsite accesând [www.mf.gov.md](http://www.mf.gov.md)**

# DE CE ACTE, PROGRAME DE CALCULATOR VEI AVEA NEVOIE PENTRU MENȚINEREA EVIDENȚEI CONTABILE?

Pentru a menține evidența contabilă vei avea nevoie de o serie de documente și formulare cu regim special, pe care le poți procura de la:

## 1. I.S. EDITURA "STATISTICA"

- Formulare cu regim special
- Formulare tipizate
- Formulare agricole

**Adresa:** MD - 2001, mun. Chișinău, str. București, 34

**Tel:** (022) 27 41 06 sau (022) 27 45 47

**E-mail:** [office@editurastatistica.md](mailto:office@editurastatistica.md)

**Web:** [www.editurastatistica.md](http://www.editurastatistica.md)

## 2. INSPECTORATUL FISCAL DE STAT TERITORIAL (IFST) în raza căruia te deservești

[www.fisc.md](http://www.fisc.md) ▶ Contacte ▶ I.F.S. Teritoriale



## Care sunt documente de care vei avea nevoie inițial pentru desfășurarea activității?

- **Delegații** (acte prin care angajații sunt desemnați să acționeze în numele conducătorului; de ex: se întocmește delegația în cazul procurării facturilor fiscale);
- **Facturi de expediție** (se eliberează în cazul livrărilor de mărfuri sau servicii);
- **Foi de parcurs** (se utilizează pentru casarea combustibilului);
- **Acte de achiziții a mărfurilor** (se utilizează în cazul achiziționării de bunuri de la o persoană fizică);
- **Acte de achiziții a serviciilor de locațiune și a cheltuielilor aferente** (se utilizează în cazul prestării serviciilor de locațiune de către o persoană fizică).



### ATENȚIE!

Toate exemplarele de formulare speciale și documente care se procură de la I.S. EDITURA "STATISTICA" și IFST sunt numerotate și trebuie utilizate conform numărului de ordine consecutiv. Dacă ai completat greșit un formular acesta se anulează și se păstrează în contabilitate cu inscripția **ANULAT**.



### ATENȚIE!

Întreprinderile nu mai sunt obligate să dețină și să aplice ștampila proprie pe înregistrări de orice natură din data de 16.09.2016. În practică însă aceasta continuă să fie solicitată de către instituțiile de stat și băncile comerciale.



### Documentele pe care trebuie să le prezinți la efectuarea comenzii de formulare speciale:

- Certificatul de înregistrare (original și copie, dacă îl deții);
- Extrasul din registrul de stat al persoanelor juridice (original și copie);
- Buletin de identitate (original și copie);
- Ștampila.

## Care sunt programele de care vei avea nevoie pentru menținerea evidenței contabile?

În Republica Moldova cel mai des utilizat program în contabilitate este **1C: Contabilitate 8** destinat automatizării evidenței contabile, inclusiv pentru pregătirea rapoartelor obligatorii în întreprinderi.

Cu ajutorul programului 1C: Contabilitate 8 este posibil de a menține evidența contabilă și fiscală a activității întreprinderii în conformitate cu normele legislative ale Republicii Moldova.



Poți procura programul **1C: Contabilitate 8** licențiat doar de la o companie autorizată. Toate modificările și configurările necesare le poate efectua doar specialistul companiei autorizate.



Gospodăriile țărănești organizează și țin contabilitatea în baza sistemului contabil în **partidă simplă**, fără prezentarea situațiilor financiare până la înregistrarea ca contribuabili ai T.V.A.

**Gospodăriile țărănești nu au nevoie de program pentru contabilitate.**

**Sistem contabil în partidă simplă** - sistem care prevede reflectarea unilaterală a faptelor economice, utilizând înregistrarea conform metodei "intrare-ieșire".



# CUI ȘI CE IMPOZITE ȘI TAXE VEI AVEA DE ACHITAT?

## IMPOZITE ȘI TAXE

### INSPECTORATUL FISCAL DE STAT

Impozitul pe venit reținut din salariu

Taxa pe valoarea adăugată (T.V.A.)

Impozitul pe bunuri imobiliare

Impozitul funciar

Impozitul pe venitul din activitatea operațională

Impozitul pe venit din activitatea de întreprinzător

Taxa pentru amenajarea teritoriului

### CNAM

Prime de asigurări medicale obligatorii

9% (4,5% achitate de către angajator  
4,5% - salariat)

### CNAS

Contribuții de asigurări sociale obligatorii

23% - din fondul de retribuire a muncii pentru fiecare angajat  
6% - din salariul angajatului



**NOTĂ:** Mai multe informații despre impozite, taxe și autoritățile competente găsești în Ghidul Primii pași în afacere, elaborat de IFAD, conținutul căruia poate fi găsit accesând [www.ifad.md](http://www.ifad.md).



# CE METODE DE EFICIENTIZARE A CHELTUIELILOR POT FI APLICATE?

Pe parcursul desfășurării activității este foarte important să monitorizezi costurile și cheltuielile pe care trebuie să le suporti. Pentru a gestiona corect afacerea și pentru a obține profit, Ține cont de următoarele metode de eficientizare a cheltuielilor:

- Reducerea cheltuielilor operaționale prin automatizare (de exemplu: utilizarea echipamentului și utilajului în schimbul lucrărilor manuale) și standardizare (îmbunătățirea procesului de păstrare a produselor finite, ținând cont de tipul acestora);
- Optimizarea stocurilor de mărfuri, îmbunătățirea procesului de vânzare;
- Optimizarea cheltuielilor administrative, planificarea bugetului pentru fiecare activitate;
- Îmbunătățirea procesului de achiziție prin negocierea cu furnizorii;
- Urmărirea costului în detaliu (de exemplu: sinecostul produsului să nu fie mai mare decât prețul de realizare);
- Corelarea corectă și eficientă dintre stocurile de materie primă și cele de produse finite;
- Minimizarea cheltuielilor excepționale și a pierderilor cauzate de comenzile anulate;
- Formarea provizioanelor pentru creanțele dubioase.



**ATENȚIE!!!** Codul fiscal prevede deducerea cheltuielilor **ordinare** și **necesare**, suportate exclusiv în cadrul activității de întreprinzător. În cazul în care cheltuielile suportate cuprind cheltuielile aferente activității și cheltuielile personale, deducerea se permite numai cheltuielilor care se referă nemijlocit la desfășurarea activității de întreprinzător.



Deoarece cheltuielile în contabilitatea financiară diferă de cele fiscale, urmărește strict deductibilitatea lor. Întocmește declarațiile fiscale în conformitate cu Codul fiscal (art. 23 - 26). Mai multe informații poți găsi accesând [www.fisc.md](http://www.fisc.md).

## Exemple de întrebări la care ar trebui să răspundă analiza SWOT

S – Puncte tari	W – Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce facem bine?</li><li>• Ce facem mai bine decât ceilalți concurenți care au aceeași dimensiune, produse similare și care se adresează aceleiași pieți?</li><li>• Unde suntem unici (nu avem concurenți)?</li><li>• Ce cunoștințe și aptitudini posedă angajații noștri?</li><li>• De ce ne preferă clienții noștri?</li><li>• De ce resurse financiare dispunem?</li><li>• Ce tehnologii folosim?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce nu facem bine?</li><li>• Ce facem mai rău decât concurenții noștri? Care sunt motivele?</li><li>• Ce fac concurenții cu care nu putem concura?</li><li>• De ce nu ne preferă clienții?</li><li>• Ce resurse (umane, materiale, financiare, tehnologice) ne lipsesc?</li><li>• Ce fel de instruire le lipsește angajaților noștri?</li><li>• Care este nivelul de atașament al angajaților noștri?</li><li>• Care este situația noastră financiară?</li></ul>
O - Oportunități	T - Amenințări
<ul style="list-style-type: none"><li>• Care sunt tendințele actuale ale pieții?</li><li>• Ce schimbări noi pe piață sunt avantajoase pentru noi?</li><li>• Cum s-a modificat comportamentul de consum al potențialilor clienți?</li><li>• Ce oportunități ne oferă mediul economic/politic/tehnologic?</li><li>• Care sunt posibilitățile de obținere a unor granturi, subvenții etc.?</li><li>• Care sunt posibilitățile noastre de asociere? Dar de cooperare?</li><li>• La ce tehnologii noi am putea avea acces?</li><li>• Ce piețe noi s-ar putea deschide?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Care dintre tendințele actuale pe piață sunt în detrimentul nostru?</li><li>• Care dintre noile schimbări pe piață sunt împotriva noastră?</li><li>• Ce nevoi/ cerințe ale clienților noștri nu le putem satisface?</li><li>• Care dintre mișcările concurenților noștri sunt periculoase?</li><li>• Există proiecte de acte normative care ne-ar putea lovi interesele?</li><li>• Ce schimbări sociale ar putea fi o amenințare pentru noi?</li><li>• Cum ne va afecta ciclicitatea economică?</li></ul>

### RENTABILITATEA

**Analizei rentabilității** presupune analiza eficienței rezultatelor obținute de întreprindere în urma derulării activității acesteia. Informația furnizată din analiza indicatorilor de rentabilitate este utilizată de conducerea întreprinderii pentru a cuantifica valoarea adăugată din investițiile realizate, a măsura volumul activității, a lua decizii cu privire la posibilitatea de contractare a creditelor, a compara performanțele atinse cu cele ale altor concurenți și a decide cu privire la continuarea activității sau investirea mijloacelor bănești în alte active.

DENUMIREA INDICATORULUI	FORMULA DE CALCUL	INTERPRETAREA
<b>RATA RENTABILITĂȚII VÂNZĂRILOR</b>	$\frac{\text{Profit brut} \times 100\%}{\text{Volumul vânzărilor}}$	Indicatorul indică profitul care se obține din vânzări. Creșterea ratei, însoțită de o micșorare a volumului de vânzări, denotă faptul că întreprinderea promovează o politică de prețuri înalte, în timp ce o rată a rentabilității scăzută, însoțită de o creștere puternică a vânzărilor, confirmă faptul că întreprinderea preferă reducerea prețului de vânzare în scopul cuceririi unui nou segment de piață.
<b>RENTABILITATEA ACTIVELOR (ECONOMICĂ)</b>	$\frac{\text{Profit (pierdere) până la impozitare}}{\text{Valoarea medie a activelor}} \times 100\%$	Acest indicator furnizează date cu privire la eficiența utilizării activelor și raționalitatea atragerii capitalurilor împrumutate.
<b>RENTABILITATEA CAPITALULUI PROPRIU</b>	$\frac{\text{Profit până la impozitare (profit net)}}{\text{Valoarea medie a capitalului propriu}} \times 100\%$	În dependență de mărimea acestui indicator proprietarii măsoară performanțele investiției, le compară cu rentabilitatea pe care ar putea să o obțină investind același efort în alte active și elaborează decizii strategice. Potențialii investitori sunt interesați să-și investească capitalul în activități profitabile, o rentabilitate mai înaltă semnificând o oportunitate atractivă de investit.

## LICHIDITATEA ȘI SOLVABILITATEA

**Analiza lichidității și solvabilității** permite cunoașterea capacității întreprinderii de a transforma activele sale în mijloace bănești și creează o imagine cu privire la capacitatea de plată a acesteia. Informația oferită de acest tip de analiză reprezintă un interes pentru creditori, furnizori, cesionari de creanțe, arendatori și alte părți interesate care elaborează decizii cu privire la condițiile contractuale existente și potențiale cu întreprinderea.

**Lichiditatea** reprezintă capacitatea întreprinderii de a transforma activele sale în bani. Gradul în care întreprinderea poate face față datoriiilor se numește **solvabilitate**.

DENUMIREA INDICATORULUI	FORMULA DE CALCUL	INTERPRETAREA
<b>LICHIDITATEA CURENTĂ</b>	$\frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii curente}}$	Lichiditatea curentă arată dacă întreprinderea dispune de active circulante suficiente pentru achitarea datoriilor curente în sumă deplină. Se consideră că valori de 1 – 2,5 reprezintă un nivel asigurător al acestei rate și valori mai mici de 1,0 reprezintă un semnal de alarmă.
<b>RATA DE AUTONOMIE</b>	$\frac{\text{Capital propriu}}{\text{Total pasive}}$	Rata de autonomie reflectă cota capitalului propriu în suma totală a surselor de finanțare și nivelul de siguranță a acestui coeficient este unul mai mare sau egal ca 0,5.

## PATRIMONIUL NET

**Patrimoniului net** reflectă mărimea activelor întreprinderii formate pe seama resurselor proprii de finanțare. Tendința de creștere a acestui indicator presupune o activitate economico-financiară eficientă, iar tendința de scădere a acestui indicator semnalizează o situație financiară instabilă și dificilă. Valoarea negativă a patrimoniului net presupune o stare de criză și denotă faptul că activitatea entității este finanțată pe deplin din surse împrumutate.

**Patrimoniul net = Total active - Datorii pe termen lung - Datorii curente**