



# Idei de succes și bune practici

Expert internațional BFZ Germania



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





# Experti BFZ

## Alexander SEIDL

- Consultant pentru EU, Worldbank, German Federal Ministry of Economic Cooperation, Bavarian Ministry of Economy in Germania si Europa de Est
- Consultanta in domeniile: suport SME si Administratie publica
- In Romania pentru FNTM si INA
- Experienta in HR management, management strategic, retele de afaceri
- Stabilirea de numeroase contacte de afaceri intre Germania si Romania

## Hannes KERST (Kerst Business Transformation & Rating Advisory)

- Consultanta in domeniile: Strategie corporativa, Marketing, Organizatie, HRM, Controlling, Rating si Rating Advisory
- Clienti in Germania si Romania
- In special colaborare cu Cons. General al Romaniei:
  - Consultanta in abordarea pietelor in Romania
  - Consultanta in abordarea pietelor in Germania



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





# Bfz Germania - Date si Fapte

- Infiintare: 1983
- Forma juridica: S.R.L., Non-profit
- Partener: Asociatia Patronatului din Bavaria
- Angajati: cca. 1.800
- Cifra de afaceri anuala: cca. 120 Mil. Euro
- Participanti anuali la training: cca. 66.000
- Seminarii anuale: cca. 3.200



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013

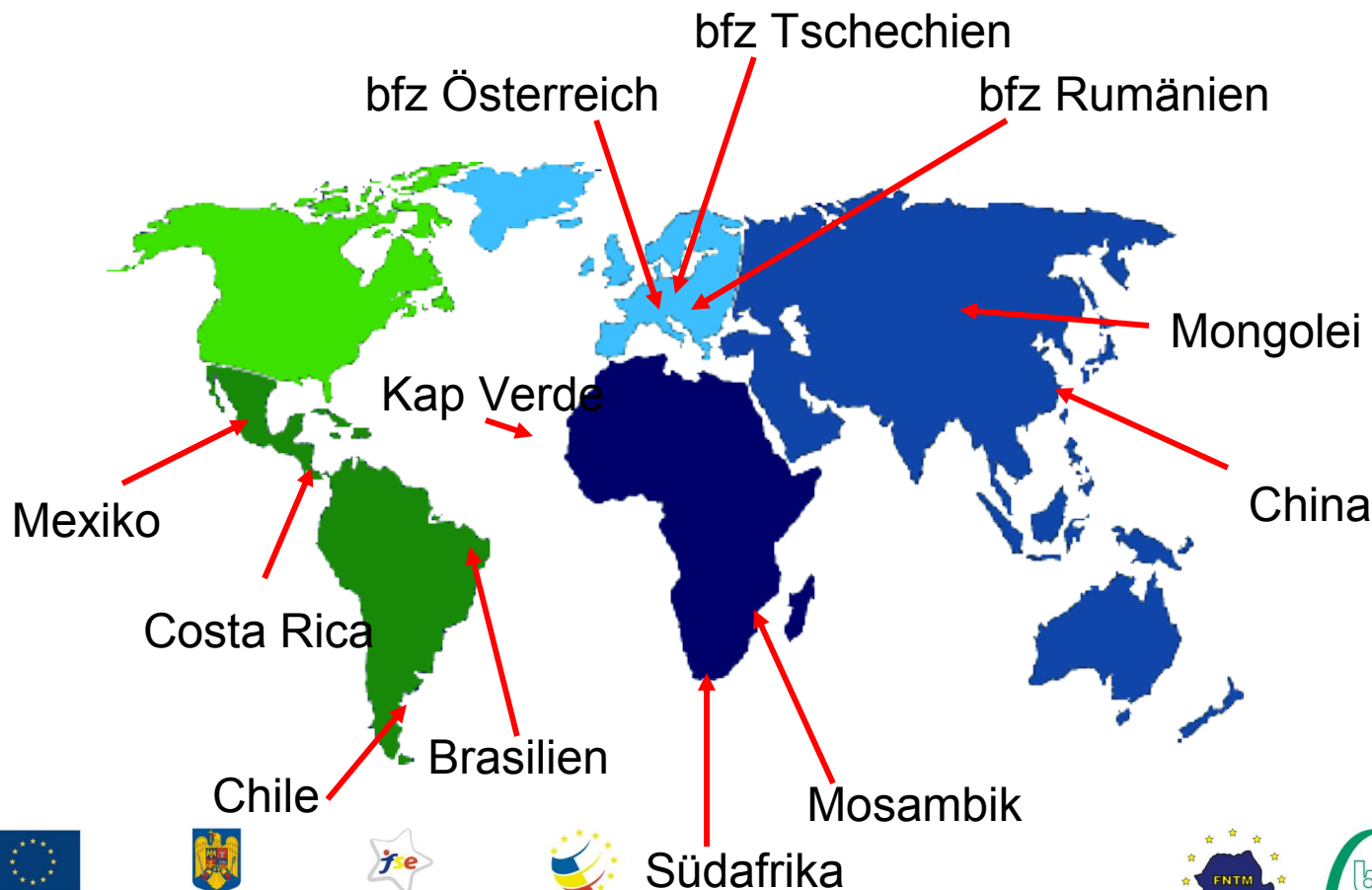


Soft care contează





## Activități internaționale



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Soft care contează





# Dezvoltarea Landului Bavaria “best practice” pentru Romania?

- Dupa 1945 cel mai slab dezvoltat Land
- Migratie din Europa de Est = 1.brain drain & know how
- Dezvoltarea masiva a infrastructurii
- Programe pentru sprijinul IMM-urilor
- Incepand cu anii 1960 - dezvoltarea turismului
- Incepand cu anii 1980 - atractia de investitori prin tehnologii de viitor curate = 2. brain drain din Germania si Europa de Vest
- Contacte: [www.bayern-international.de](http://www.bayern-international.de)



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentrum  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează



5



# Start Up - Sanse si Riscuri

- De la idea de succes, de exemplu Coca Cola: “inventat” de Pemberton, vandut 15 pahare pe zi- dupa 5 ani vanzarea firmei la Candler, Dezvoltarea unei retele de vanzare in SUA, Canada si Mexic
- De la ideea de esec, de exemplu start up-uri in Germania: 50 % start up-uri renunta in primii 4 ani
- Factori de succes: Talent - Timp solicitat – Familie - Analiza de piata - Analiza de costuri – Impozite - Birocratie



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





# Managementul proiectelor - Sarcini

Managementul proiectelor contine mai multe sarcini corelate.

Sarcinile Managementului proiectelor:

Organizarea proiectelor



Planificarea  
proiectului

Administrarea  
proiectului

Controlul proiectului

Sarcinile Managementului proiectelor sunt: planificarea, administrarea si controlarea proiectelor.

Stabilirea relatiilor de comunicare si de putere in cadrul organizarii proiectului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



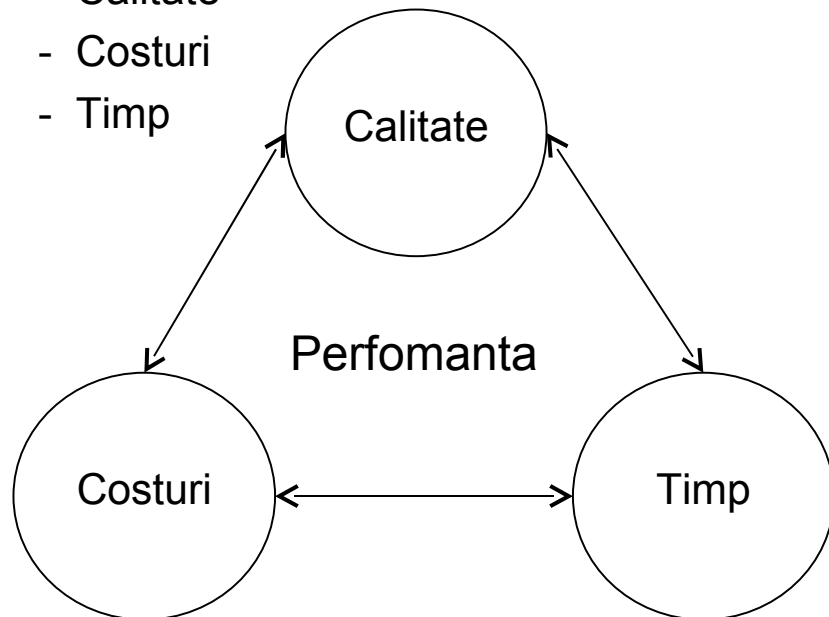
INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



## Triunghiul magic al managementului proiectului

Triunghiul magic sau prin ce se masoara succesul:

- Calitate
- Costuri
- Timp



- Scopul proiectelor este sa atinga o performanta buna intr-un anumit timp, de o anumita calitate, cu anumite costuri.
- Managementul proiectelor trebuie sa gaseasca cu resursele date un echilibru sau o ierarhie intre scopurile proiectului.



## Bune practici: Oportunitati pe piata [www.paidi.de](http://www.paidi.de)

### Descrierea companiei PAIDI si a problemei

- Existenta pe piata de peste 70 de ani
- Primul pat pentru copii din lemn masiv cu baghete mobile produs in serie
- La un moment dat detinea 60% cota de piata pentru mobilier de copii in Germania
- In 1997 compania s-a aflat in pragul falimentului
- Preluarea prin grupul Welle GmbH si relansare
- **Problema: Oportunitati pe piata**

### Rezultatul:

Cresteri in cifra de afaceri de peste 20% pe an

Cifra de afaceri dupa circa sapte ani (2007): 50 milioane EUR pe an



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





## Bune practici:

### Motivarea si controlul membrilor din vanzare/ distributie [www.ziersch-grinding.de](http://www.ziersch-grinding.de)

#### Descrierea companiei aba grinding si a problemei

- Companie producatoare de masini si centre de slefuit semiautomate si automate
- Schimb in conducerea companiei
- Rezultate anuale nesatisfacatoare in ciuda asteptarilor
- Asteptarile la adresa sectiei vanzari erau foarte mari
- **Problema: Lipsa de informatii si netransparenta in domeniul vanzarilor prin reprezentantii companiei**

#### Rezultatul:

Transparenta in sectie, in relatiile cu piata si cu clientii

Planificare si control valid si eficient

Motivarea reprezentantilor activi, depistarea celorlalti



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





## Bune practici: Procesul de creditare bancara – Rating (Basel II) [www.polyprocess.com](http://www.polyprocess.com)

### **Descrierea companiei Polyprocess si a problemei**

- Prelucrarea lichidelor, majoritatea din Poliuretan, Silicon si lichide rasinoase pentru etansari in domeniul automotive
- Companie relativ mica cu o medie de 45 de angajati
- Clientii sunt producatorii de automobile din Europa
- Compania este fortata sa creasca conform cerintelor

### **Problema: Accesarea surselor de finantare**

**Rezultatul:** Conducerea intentiona o crestere cu 15 – 20 % pe an fara a avea desfacere adecvata si comenzi ferme

Ratingul a iesit la BB, iar creditul nu a fost acordat



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





# www.paidi.de

## Bune practici:

## Oportunitati pe piata



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



Soft care contează





## Cuprins:

1. Descrierea companiei PAIDI si a problemei
2. Oportunitati pe piata
3. Implicatii
4. Decizii si rezultat



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





# 1. Descrierea companiei PAIDI si a problemei

- Existenta pe piata de mai mult de 70 de ani
- Primul pat pentru copii din lemn masiv cu baghete mobile produs in serie
- La un moment dat detinea 60 % cota de piata pentru mobilier de copii in Germania
- In 1997 compania s-a aflat in pragul falimentului
- Preluarea prin grupul Welle GmbH si relansare

## Problema: Oportunitati pe piata



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





## 2. Oportunitati pe piata

- **Piata** existenta si produs existent
  - Intrare pe piata
- **Piata** noua si produs existent
  - Dezvoltarea pietei
- Piata existenta si **produs** nou
  - Dezvoltarea produsului
- Piata noua si **produs** nou
  - Diversificare



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 3. Implicatii

- **Piata** existenta si produs existent: Intrare pe o piata
  - Plecare de la clientii existenti (castigarea unui client nou este de zece ori mai scumpa decat pastrarea unui client existent)
  - Ofensiva pentru atragerea clientilor concurentei
  - Reducerea drastica a preturilor in cazul unei pietii in crestere si cu o cota relativ ridicata



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 3. Implicatii

- Piata existenta si **produs** nou: Dezvoltarea produsului
  - Plecare de la piata existenta
  - Mentinerea renumelui inovator de produse
  - Utilizarea capacitatii excedentare de productie
  - Imbunatatiri autentice a performantei
  - Contributia semnificativa la vanzari si profituri



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentrum  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





### 3. Implicatii

- Piata noua si **produs** nou: Diversificare
  - Piete **similare**, piete diferite
  - Integrare in aval, integrare in amonte
  - Integrare orizontala
  - Motivul principal: sinergie prin detinerea unei parti mai mari din lantul valoric (partile diferite se sustin reciproc)



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH





## 4. Decizii si rezultatul



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 4. Decizii si rezultatul

- Dezvoltarea produsului fara reduceri de pret
- Diversificare pe piete similare prin productia de mobilier pentru copii din placi aglomerate si mobilier cu corp din placi aglomerate cu front din lemn masiv

### Rezultatul:

- Cresteri in cifra de afaceri de peste 20 % pe an
- Cifra de afaceri dupa circa sapte ani (2007):  
50 milioane EUR pe an



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentrum  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





# [www.ziersch-grinding.de](http://www.ziersch-grinding.de)

## Bune practici:

### Motivarea si controlul membrilor din vanzare/ distributie



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



Soft care contează





# Cuprins:

1. Descrierea companiei aba grinding si a problemei
2. Analiza determinantilor pentru cifra de afaceri
3. Motivarea
4. Controlul
5. Decizii si rezultat



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





# 1. Descrierea companiei aba grinding si a problemei

- Companie producatoare de masini si centre de slefuit semiautomate si automate
- Schimb in conducerea companiei
- Rezultate anuale nesatisfacatoare in ciuda asteptarilor
- Asteptarile la adresa sectie vanzari erau foarte mari

**Problema: Lipsa de informatii si netransparenta in domeniul vanzarilor prin reprezentantii companiei**



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





## 2. Analiza determinantilor pentru cifra de afaceri

- Influentabili de către reprezentant
  - Efortul depus
    - Numarul de convorbiri
    - Numarul de persoanelor din cadrul convorbirilor
  - Caracteristica reprezentantului
    - Experienta
    - Opinii si aptitudini



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





## 2. Analiza determinantilor pentru cifra de afaceri

- Neinfluentabili de către reprezentant
  - Influența managementului din vânzare/ desfacere
    - Experiența managerilor
    - Numărul angajaților controlați de către manageri
  - Eforturile depuse în domeniul marketing
    - Buget, reclama
  - Șansele în zona de vânzare/ desfacere
  - Situația concurențială



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 3. Motivarea

- Instrumente financiare (marje, provizioane, premii)
- Instrumente organizatorice (functii, competente, reguli)
- Instrumente de scolarizare (instruire si perfectionare)
- Sprijinirea activitatii de marketing (materiale, trimitere de reprezentanti ai firmei la manifestatii)
- Crearea de relatii personale si sociale



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentrum  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



Soft care contează





## 4. Controlul

- Rapoarte standardizate de catre reprezentanti
  - Numar de clienti
  - Cifra de afaceri in total
  - Costuri directe (salarii, CAS, CASS, etc.)
  - Prezentari pe zi de deplasare
  - Comenzi pe zi de deplasare
  - Cifra de afaceri pe comanda si pe client
  - Costuri pe client



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVICO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





### 5. Decizii si rezultatul

- A fost luata decizia dezvoltarii unui sistem de motivare si de control: marja si rapoarte standardizate
- Pentru managementul relatiilor cu piata si clientii s-a achizitionat un soft cu modulul corespunzator

### Rezultatul:

- Transparența în secție, în relațiile cu piața și cu clienții
- Planificare și control valid și eficient
- Motivarea reprezentanților activi, depistarea celorlalți



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





[www.polyprocess.com](http://www.polyprocess.com)

Bune practici:

Procesul de creditare bancar – Rating (Basel II)



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



Soft care contează





## Cuprins:

1. Descrierea companiei Polyproces si a problemei
2. Rating (Basel II)
3. Criterii generale in procesul de rating
4. Exemplificare
5. Decizii si rezultat



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentrum  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





# 1. Descrierea companiei Polyprocess si a problemei

- Prelucrarea lichidelor, majoritatea din Poliuretan, Silicon si lichide rasinoase pentru etansari in domeniul automotive
- Companie relativ mica cu o medie de 45 de angajati
- Clientii sunt producatorii de automobile din Europa
- Compania este fortata sa creasca conform cerintelor

## Problema: Accesarea surselor de finantare



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Berufliche Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH

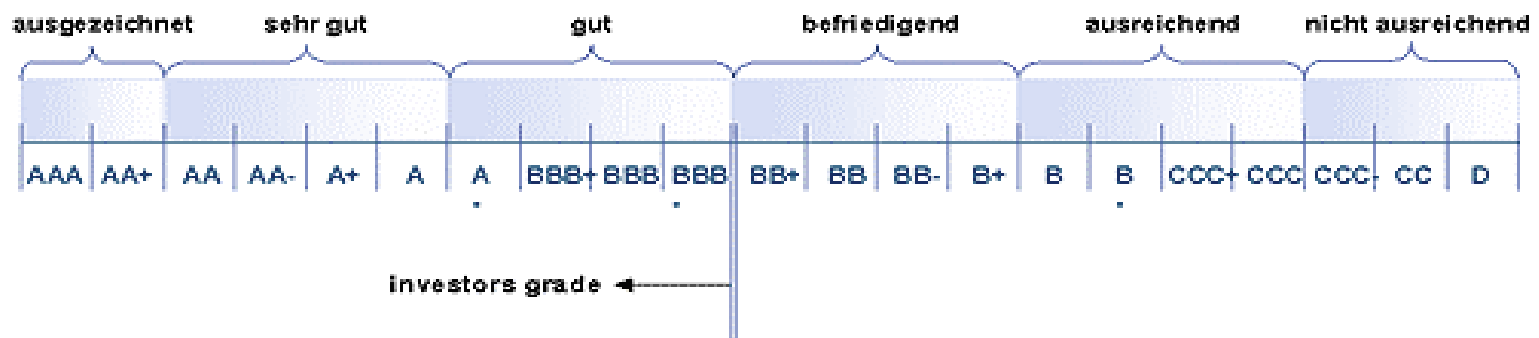


SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează



## 2. Rating (Basel II)

- Este procesul de analiza a riscului si de clasificare a creditelor in functie de performantele economico-financiare ale companiei solicitante
- Categoriile internationale de clasificare sunt:





### 3. Criterii generale in procesul de rating

- Managementul, Organizatia, Resursele Umane, Piata si Produsele, Procesul de productie, TIC, Locatia, Ecologia
- Indicatori economico-financiari



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează





### 4. Exemplificare

- Managementul companiei
  - Exista o strategie corporativa scrisa?
  - Care sunt metodele si instrumentele cu care se stabileste strategia; exemplificare?
  - Managementul companiei a comunicat si a explicat strategia la adresa angajatilor?
  - Cum arata strategia defalcata pana la nivelul unui singur loc de munca?



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 4. Exemplificare

- Lichiditate patrimoniala ( $> 100 \%$ )
- Solvabilitate generala sau globala ( $1,2 - 1,8$  sau  $> 1$ )
- Autonomia financiara ( $> 30 \%$ )
- Gradul de indatorare, dinamic ( $< 5$  ani)
- Rentabilitatea capitalului propriu
- Rentabilitatea in functie de cifra de afaceri ( $> 15 \%$ )



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013





### 5. Decizii si rezultatul

- Analistul parcurge toate criteriile si apreciaza independent cele auzite, vazute si verificate
- Decizia lui o prezinta unui comitet (principiul „4 sau 6 ochi“ este obligatoriu)
- Decizia nu este comunicata intotdeauna clientului

### Rezultatul:

- Conducerea intentiona o crestere cu 15 – 20 % pe an fara a avea desfacere adecvata si comenzi ferme
- Ratingul a iesit la BB, iar creditul nu a fost acordat



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
EGALITĂȚII DE ȘANSE  
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



Bayerische Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz)  
gemeinnützige GmbH



SIVECO  
ROMANIA SA  
Soft care contează

