

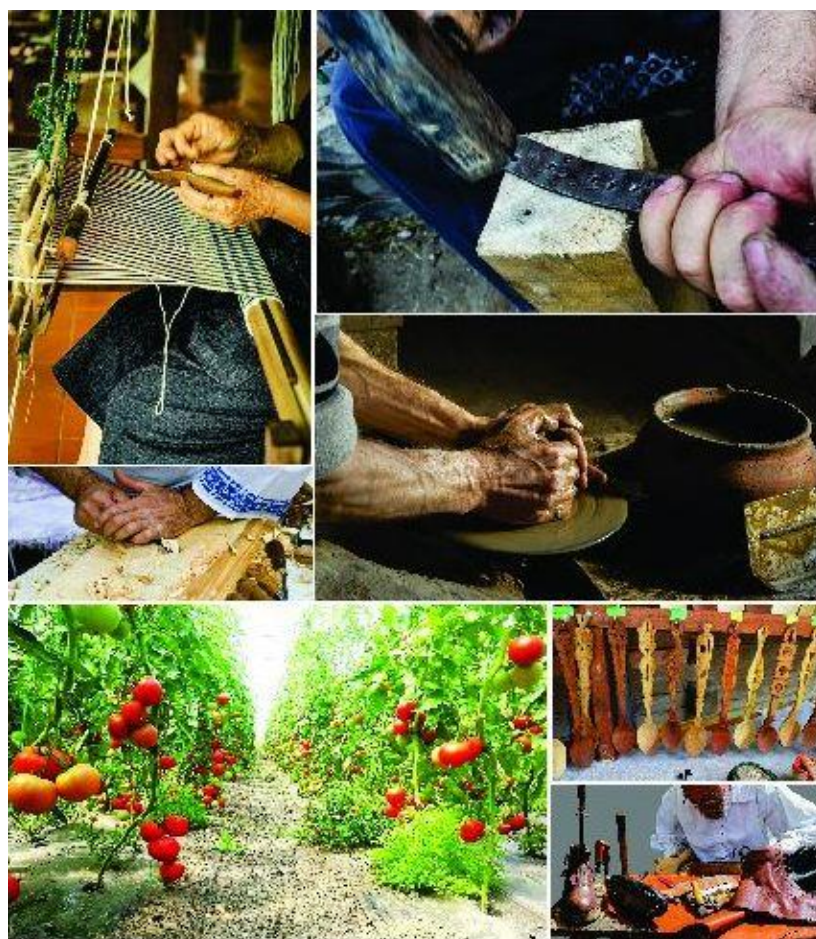
GHID DE BUNE PRACTICI PENTRU

TINERII ANTREPRENORI

ELABORAT ÎN CADRUL PROIECTULUI

“Be professional – Be an entrepreneur!”

2020-1-RO01-KA105-079206



Proiect “Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”
PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

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

Cuprins:

1. Descrierea proiectului „Be profesional – Be an entrepreneur!”
2. Scopul și descrierea „Ghidului de bune practici pentru tinerii antreprenori”
3. De ce să îmi deschid propria afacere și să devin antreprenor?
4. Care sunt caracteristicile unei afaceri de succes și ale unui antreprenor de succes?
5. Ce trebuie să știu despre deschiderea și funcționarea unei afaceri? De la idee la afacere
6. Cu ce obstacole este posibil să mă confrunt și cum le pot depăși?
7. Ce pot învăța din experiența altor antreprenori?



Proiect “Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”
PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

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

1. Descrierea proiectului „Be profesional – Be an entrepreneur!”

Situația tinerilor pe piața muncii, afectată de consecințele crizei financiare și economice este încă o problemă.

Conform datelor EUROSTAT din noiembrie 2018, 3.444 milioane de tineri (<25 de ani) erau șomeri în UE28, dintre care 2 452 milioane se aflau în zona euro. Comparativ cu noiembrie 2017, șomajul în rândul tinerilor a scăzut cu 189.000 în UE28 și cu 90 000 în zona euro. În noiembrie 2018, rata șomajului în rândul tinerilor era de 15,2% în UE28 și 16,9% în zona euro, comparativ cu 16,1% și, respectiv, 17,8% în noiembrie 2017.

Încurajarea mentalității și atitudinilor antreprenoriale este un pas al Strategiei Europa 2020 strategie, în special în sistemele de educație și formare. Astfel, tinerii spun că au nevoie de mai multe oportunități pentru a acumula experiență antreprenorială, sprijin și consiliere în dobândirea de competențe, planuri de afaceri pentru accesarea capitalului de start-up și consiliere în perioada de început.

Proiectul se adresează tinerilor cu oportunități reduse (dificultăți sociale: tineri discriminați pe criterii etnice, tineri din familii dezorganizate; dificultăți economice: venituri mici, lipsă de muncă, persoane dependente de venituri sociale; dificultăți geografice: provin din mediul rural și din zonele urbane periferice; dificultăți educaționale - tineri care au abandonat școala/calificări scăzute; diferențe culturale - tineri romi), diversificarea strategiilor de educație non-formală; dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și aptitudinilor tinerilor din mediul periferic rural/urban; certificare de învățare prin acordarea de certificate Youthpass.

Tinerii mărturisesc că ideea de antreprenoriat le este puțin cunoscută. Acest proiect sprijină tinerii și completează ceea ce lipsește din dezvoltarea lor.

Fiecare partener implicat în proiect și-a exprimat necesitatea participării tinerilor la acest proiect pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale și implicarea activă în comunitate, oportunitatea dezvoltării personale, înțelegerea conceptului de antreprenoriat, lansarea, vânzarea, promovarea și sustenabilitatea unui afaceri în mediul rural, pentru a asigura un viitor comunității în care trăiesc.

Proiectul “Be yourself - Be an Entrepreneur”, este un schimb de tineri care reunește 36 de tineri și 6 lideri de grup din 6 țări: Spania, Polonia, Croația, Serbia, Italia și România.

Scopul proiectului este dezvoltarea antreprenoriatului în rândul tinerilor din mediul rural.

Prin atingerea acestui obiectiv, precum și a obiectivelor specifice proiectului, se facilitează, pe termen lung, în special, accesul pe piața muncii a tinerilor provenind din rândul persoanelor cu oportunități reduse, dezvoltarea în rândul tinerilor de aptitudini, abilitati și competente antreprenoriale, creșterea interesului pentru micii întreprinzători, stimularea implicării active a tinerilor în dezvoltarea comunităților din care provin.

Obiectivul 1: Îmbunătățirea cunoștințelor a 42 de tineri participanți despre antreprenoriat și Erasmus+ pe parcursul tuturor fazelor proiectului.

Obiectivul 2: Implicarea a 42 de tineri în activități de artizanat rural și cetățenie activă.

Obiectivul 3: Ajutând 42 de tineri să creeze un plan de afaceri pentru a dobândi în continuare abilități și abilități practice.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

2. Scopul și descrierea „Ghidului de bune practici pentru antreprenori”

„Ghidul de bune practici pentru tinerii antreprenori” reprezintă unul dintre produsele finale ale proiectului “Be yourself - Be an Entrepreneur!”. Acest ghid a fost formulat pornind de la experiențele reale a unor antreprenori locali, din zona de implementare a proiectului, satul Oglinzi, județul Neamț. Ghidul cuprinde, de asemenea, și informații valoroase primite din partea experților prezenți în timpul mobilității, oferind acestora consultanța necesară pentru ca afacerile viitoare să fie implementate cu succes.

Scopul „Ghidului de bune practici pentru tinerii antreprenori” este acela de a oferi informațiile de bază și motivația necesare oricărui tânăr antreprenor (debutant). Știm că orice afacere este diferită în felul ei, pornind de la domeniul în care aceasta își va desfășura activitatea, resursele necesare funcționării acesteia, contextul local specific, până la așteptările antreprenorilor, abilitățile acestora și energia investită în proiectul personal ce îl reprezintă afacerea pe care aceștia și-o deschid.

Dat fiind acest specific, ghidul de față nu reprezintă un document care să acopere toate nevoile de informare ale antreprenorilor. Provocările ultra-specifice și ultra-contextuale vor reprezenta responsabilitatea fiecărui antreprenor spre a le găsi rezolvarea potrivită. Totuși, ghidul vizează aspectele generale, de interes pentru orice antreprenor debutant, care pot oferi un punct de pornire în deschiderea unei afaceri, precum și ajutorul în a identifica, mai departe, alte surse de informare și de sprijin pentru situațiile mai specifice ale acestora.

Unul dintre impedimentele antreprenorilor debutanți, identificat în cadrul studiului de față, precum și din experiența studiilor întreprinse în trecut cu privire la mediul antreprenorial, îl reprezintă lipsa unui obiect de referință accesibil acestora, în ceea ce privește exemplele de implementare a unei afaceri.

În majoritatea cazurilor ceea ce este accesibil antreprenorilor debutanți (sau celor care ar dori să își deschidă o afacere dar nu s-au decis încă) reprezintă afaceri deja funcționale, cu o oarecare vizibilitate în piață, aflate pe un drum stabil, dacă nu chiar în creștere. Antreprenorilor debutanți le lipsește perspectiva *începutului de drum*. Aceștia ar dori să adreseze întrebări cuiva care a trecut prin incertitudinile ce caracterizează perioada de deschidere a unei afaceri.

Date fiind aceste aspecte, am ales ca „Ghidul de bune practici pentru antreprenorii debutanți” să ofere accesul la „culisele” afacerilor la început de drum (protejând,



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”
PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

totodată, identitatea beneficiarilor din cadrul proiectului). Informațiile din cadrul acestui document vor fi prezentate atât schematic, cât și sub forma unor studii de caz/scurte povestiri despre afacerile incluse în cadrul proiectului și abordările beneficiarilor în anumite situații.

În cadrul acestui ghid vei găsi răspunsul la următoarele întrebări:

- ✓ De ce să îmi deschid propria afacere și să devin antreprenor?
- ✓ Care sunt caracteristicile unei afaceri de succes și ale unui antreprenor de succes?
- ✓ Ce trebuie să știu despre deschiderea și funcționarea unei afaceri?
- ✓ Cu ce obstacole este posibil să mă confrunt și cum le pot depăși?
- ✓ Ce pot învăța din experiența altor antreprenori?



Proiect "Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,
PROIECT: "Be professional – Be an entrepreneur!", 2020-1-RO01-KA105-079206

3. De ce să îmi deschid propria afacere și să devin antreprenor?

Câteva povești de succes de început de drum ale unor antreprenori locali

1. Soții Grancea au plecat în anul 2008 în Italia, au muncit 7 ani amândoi. S-au întors în România cu niște bani strânși în această perioadă cât au lucrat în străinătate. Amândoi sunt din satul Oglinzi, comuna Răucești, județul Neamț. Au crescut la țară, părinții acestora fiind țărani învățați cu munca la câmp și cu creșterea animalelor. Soții Grancea și-au dorit să dezvolte ceva la țară din care să își câștige existența. Astfel, au început a cumpăra oi. Încet, încet au ajuns să aibă o fermă de 500 de oi și 10 vaci; mai au și o fermă de porci de rasă. La început erau doar cei doi soți, lucrau la fermă și îndeplineau toate sarcinile care se cereau. Acum au 4 angajați care se ocupă de animale. Această afacere au dezvoltat-o mai întâi în curtea proprie, apoi au concesionat pășune de la primărie, li s-a dat acceptul pentru a-și face stână în câmp și astfel soții Grancea au început să dezvolte afacerea cu ferma de animale, în special oi, ferma în care lucrează toată familia (doi soți și doi copii precum și cei 4 angajați). Soților Grancea le-a fost necesară o sumă de bani cu care să aibă pornire în această afacere pe care ei nu o văd afacere. Este munca lor, munca pe care au învățat-o de la părinți, bunici, e dragostea pentru animale, pentru natură și un mijloc de a-și câștiga existența.

2. D-na Chirilă are atelier acasă unde confecționează ii tradiționale și țese catrințe pentru costumul popular românesc. D-na Chirilă are 35 de ani, are 5 copii, dintre care două fiice mai mari 15 și 17 ani. D-na Chirilă coase și țese împreună cu fiicele ei, meștesug pe care dumneaei l-a învățat de la mama și bunica. Această ocupație o ajută pe d-na Chirilă să își întrețină familia. Ea este din satul Oglinzi, comuna Răucești, județul Neamț. D-na Chirilă, datorită creativității sale în această artă, are numeroase comenzi în țară, dar și din străinătate. Românii mai ales, care sunt plecați în străinătate, doresc în mare măsură costume confecționate de d-na Chirilă. Acest atelier pe care d-na Chirilă îl are în curtea sa, a început a funcționa aproape din nimic. A început să confecționeze ii ocazional pentru cunoștințe, apoi comenzile încet, încet au început să fie tot mai dese și a ajuns să aibă atelier pentru a confecționa costume tradiționale. Aceasta este o afacere de familie, am putea spune, lucrează doar mama și fiicele la atelier și câștigă suficient pentru a se întreține.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

3. Costel are 37 de ani, este din satul Răucești, comuna Oglinzi, județul Neamț. E căsătorit și are 5 copii. El este tâmplar. A învățat tâmplăria de mic copil de la tatăl său, de la bunicul, de la unchii săi. El fie confecționează mobilier, fie sculptează în lemn. Este foarte priceput. A început să practice această meserie dintotdeauna, o face cu plăcere și își întreține familia. Fiind un tâmplar atât de bun, a fost căutat și solicitat pentru a confecționa diverse produse din lemn. Comenzile au fost tot mai numeroase astfel încât Costel are în acest moment un atelier de tâmplărie unde confecționează mobilă și sculptează în lemn. Satul Oglinzi este o zonă de munte și lemnul se găsește ușor. Costel cunoaște natura lemnului și cum îl poate folosi. Astfel că având și teren suficient moștenit de la părinți, și-a făcut încet, încet un atelier. El ne-a spus că faptul că nu a fost nevoit să plătească chirie pentru spațiu, l-a ajutat mult. Utilajele pentru atelier le-a cumpărat fie la second hand, fie noi, din banii pe care și i-a strâns din comenzi. Costel are 5 angajați, toți sunt din familii care cunosc meșteșugul lemnului.

4. Pensiunea Royal - este în satul Oglinzi, comuna Oglinzi, județul Neamț. Proprietarul acestei pensiuni este d-nul Gheorghe, are 50 ani. Afacerea a pornit de la un mic han (restaurant) pe care l-a făcut în urma cu 12 ani. Apoi a văzut că cei care veneau în zonă mai solicitau cazare, fiind o zonă de munte. Astfel, a început prin a oferi clienților cazare în module mici, tradiționale cu o cameră și baie. Apoi, încet, încet, a început a construi o pensiune pe care a mărit-o și are o capacitate mare, cu restaurant, cort (sala de evenimente), teren de tenis, piscină. D-nul Gheorghe are propria podgorie și la subsolul pensiunii are crama sa, cu vinuri din via sa. Astfel își asigură un venit și din producția de vin. D-nul Gheorghe este din satul Oglinzi și și-a cultivat via singur. Așa a început. Acum are pensiunea Royal, are 22 angajați și este o afacere prosperă.

Acestea sunt câteva din poveștile cunoscute și vizitate de tinerii participanți, în cadrul proiectului "Be yourself - Be an Entrepreneur!", pe perioada mobilității în România. Majoritatea au pornit la drum fără experiența antreprenoriatului, și-au asumat un risc însă succesul lor s-a datorat faptului că antreprenorii aveau cunoștințe în domeniul afacerii, meșteșugului, au făcut-o cu drag și au avut răbdare în a-și dezvolta o afacere pe plan local, învățând chiar și de la clienții acestora care sunt cerințele pieței, cum să se reinventeze astfel încât să fie mereu actuali. Totodată antreprenorii locali au știut să exploateze potențialul zonei: turismul care se făcea în localitate, pășunile comunei în cazul afacerii cu oi), lemnul din zonă, precum și faptul că este un loc încărcat de tradiție.

Dincolo de dorința de a reveni în România, beneficiarii proiectului au identificat și alte motive pentru a deveni antreprenori, pe care vi le vom prezenta sub forma unor îndemnuri.

Sperăm că veți putea găsi motivația necesară pornind de la imboldurile care i-au ajutat pe antreprenorii din proiect să pornească afaceri sustenabile.



Proiect "Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: "Be professional – Be an entrepreneur!", 2020-1-RO01-KA105-079206

1. **Lucrați pe cont propriu și fiți propriul dvs. șef!** - Independența personală pe care o aduce statutul de antreprenor se reflectă în multe aspecte (alegerea domeniului de activitate, stabilirea timpului de lucru, a valorilor promovate de firmă etc.) și a reprezentat cel mai puternic motiv al beneficiarilor proiectului “Be yourself - Be an Entrepreneur!” de a-și deschide propria afacere.

2. **Aplicați experiența dobândită până în prezent în propria dvs. idee de afacere!** - Nu sunt necesari zeci de ani de muncă pentru a transforma ceea ce știți deja într-o afacere prosperă; cel mai probabil, veți mai învăța multe lucruri pe parcurs și vă veți completa experiența deja dobândită cu alte abilități și cunoștințe.

3. **Îndepliniți-vă un vis!** - Deși acest lucru poate fi realizabil și din postura de angajat, nu doar de antreprenor, satisfacțiile pot fi cu atât mai crescute cu cât visul se conturează conform propriilor dorințe și așteptări. Proiectul “Be yourself - Be an Entrepreneur!” arată faptul că oricine își poate urma visul, indiferent de vârstă, de idee și de resursele pe care le are la dispoziție.

4. **Creșteți-vă veniturile!** - Avantajul afacerii personale este acela de a putea controla anvergura acesteia și resursele investite. Printr-un bun management și o bună viziune asupra activității desfășurate, puteți ajunge la câștiguri mulțumitoare, care să le depășească pe cele obținute din postura angajatului. Chiar dacă, în primă fază, este nevoie de a mobiliza o sumă mai crescută de bani pentru a porni afacerea, prin acțiunile potrivite veți reuși să creșteți treptat câștigurile obținute.

5. **Luăți în calcul o afacere de familie!** - Un bun exemplu oferit de antreprenorii din cadrul proiectului “Be yourself - Be an Entrepreneur!” îl constituie implicarea familiei în cadrul afacerii. Dacă vă surâde ideea de a putea lucra alături de cei dragi și de a lăsa mai departe, în familie, o afacere, atunci antreprenoriatul poate fi cea mai bună alegere. Totodată, membrii familiei pot fi angajați cu forme legale, astfel încât să beneficieze de un venit stabil.

6. **Faceți o schimbare!** - Anumiți antreprenori sunt motivați de dorința de schimbare.

7. **Dezvoltați-vă!** - Nevoia de autorealizare este una extrem de importantă pentru bunăstarea tuturor, mai ales în zilele noastre, în care celelalte nevoi sunt satisfăcute cu o oarecare ușurință. Dorința de a deveni antreprenor poate fi motivată, la un anumit nivel, și de scopul de a deveni mai bun, de a evolua și de a vă demonstra că puteți depăși anumite limite.

8. **Fiți dvs. schimbarea în bine!** - În general, imaginea antreprenorilor nu este asociată imediat cu cea a altruismului, ba chiar din contră. Totuși, antreprenorii au un rol important pentru economie și societate, în general, întrucât generează venituri, locuri de muncă, pot contribui la inovație și la schimbări de mentalitate.



Proiect “Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

4. Care sunt caracteristicile unei afaceri de succes și ale unui antreprenor de succes?

Ce au în comun afacerile și antreprenorii de succes?

Deși fiecare antreprenor își stabilește scopurile și limitele pe care dorește să le atingă prin intermediul afacerii sale, antreprenorii debutanți doresc, în primă fază, ca activitatea lor să devină una stabilă. Ulterior, aceștia țin să atingă tot mai multe obiective și să se dezvolte.

Din experiența proiectului “Be yourself - Be an Entrepreneur!”, am remarcat faptul că nu există, neapărat, un profil tipic al antreprenorului sau al afacerii de succes – beneficiarii proiectului sunt oameni diferiți, cu interese, profil psihologic, profil socio-demografic și abilități diferite. Ideile de afaceri sunt și ele, de asemenea diverse, iar modalitățile de implementare nu se aseamănă una cu cealaltă.

Din această diversitate am extras, însă, un set de caracteristici pe care viitorii antreprenori și le pot însuși pentru a atinge scopurile stabilite în ceea ce privește afacerile acestora.

1. **Motivație personală** – antreprenorii de succes sunt persoane motivate de a-și atinge scopurile.
2. **Claritate și viziune în stabilirea obiectivelor** – o altă caracteristică a reușitei este reprezentată de viziunea clară asupra afacerii și de stabilirea unor obiective concrete. Antreprenorii de succes știu ce își doresc de la afacerea lor și au capacitatea de a stabili etape clare pe care să le ducă la îndeplinire. De asemenea, viziunea și obiectivele sunt bine integrate într-o strategie.
3. **Dedicare** – antreprenorii de succes sunt motivați, au obiective clare și se dedică îndeplinirii acestora. Reușita nu poate fi dobândită decât prin acționarea în acord cu scopurile. Acest aspect semnifică și capacitatea antreprenorilor de a nu renunța atunci când apar obstacole. Alte abilități asociate dedicării: perseverență, răbdare.
4. **Creativitate** – ne referim la acea abilitate care ajută la identificarea soluțiilor necesare depășirii impedimentelor apărute. În unele cazuri, este necesar ca antreprenorii să preia soluții deja existente, dar să le adapteze la nevoile proprii sau chiar să identifice soluții noi. O abordare rigidă face un deserviciu antreprenorilor, întrucât aceștia se vor simți „prinși” în situații fără scăpare, ceea ce va afecta capacitatea de reușită a afacerii.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

5. **Capacitate de învățare pe cont propriu** – este necesar ca antreprenorii să dețină abilitatea de a acumula și de a înțelege singuri informațiile care le sunt necesare. În general, acestea nu sunt disponibile într-un singur loc. Antreprenorii nu primesc informațiile „pe tavă” (așa cum și-ar dori), de aceea învățarea pe cont propriu este esențială. Totodată, este necesar ca aceștia să cunoască „puțin din toate” pentru a realiza o strategie coerentă a afacerii și pentru a putea identifica, în timp util, potențiale impedimente.
6. **Capacitate de asumare a riscurilor** – antreprenorii de succes sunt conștienți că pentru a-și deschide o afacere e nevoie să își asume riscuri și să își depășească niște temeri. A deschide o nouă afacere presupune realizarea unor investiții financiare și de timp, neexistând o garanție a transformării acestora în rezultate mulțumitoare pentru antreprenor.



Proiect “Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

5. Ce trebuie să știu despre deschiderea și funcționarea unei afaceri? De la idee la afacere

Plan de afaceri, legislație, piață, resurse necesare și promovare

O informare pe cont propriu, efectuată de fiecare antreprenor, poate lămurii anumite aspecte care nu sunt clare. Informarea din mai multe surse asigură un cumul de elemente noi, pe lângă cele cunoscute în prealabil.

Cariera de antreprenor este una riscantă, dar și satisfăcătoare. De oricâtă pasiune ar dispune un antreprenor aflat la început de drum, este necesară o informare riguroasă înainte de a începe o afacere. Pentru a ușura începutul și parcursul viitorilor antreprenori, am alcătuit o listă de întrebări și informații utile.

Ce trebuie să am în vedere înainte să îmi deschid o afacere? Vă propunem ca înainte de a demara activitățile necesare deschiderii unei afaceri să găsiți răspunsul la următoarele întrebări:

1. *De ce vreau să îmi deschid o afacere?*
2. *Ce fel de afacere vreau?*
3. *Care sunt reglementările și taxele?*
4. *Ce să aleg între SRL și PFA?*
5. *De câți bani voi avea nevoie pentru a începe afacerea?*
6. *Ce categorie de servicii sau produse sau servicii voi comercializa?*
7. *Cine ar fi clientul ideal?*
8. *Va fi nevoie să obțin un credit?*
9. *Cu ce este diferită ideea mea față de competiție?*
10. *Unde voi avea sediul/punctul de lucru?*
11. *De câți angajați voi avea nevoie la început?*
12. *De ce tip de furnizori voi avea nevoie?*
13. *În cât timp îmi voi putea pune pe picioare afacerea?*
14. *Care sunt competitorii?*
15. *Care vor fi prețurile mele în raport cu competitorii?*
16. *Va fi nevoie de asigurare sau de servicii contabile?*
17. *De cât timp voi avea nevoie până să ajung să fac profit?*

După ce ați răspuns cât de complex posibil la aceste întrebări, vă recomandăm să treceți la întocmirea **planului de afacere**. Planul de afacere reprezintă un punct important care ghidează



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

întreg business-ul. Orice afacere de succes se bazează pe un plan bine realizat. Fiecare etapă trebuie să fie specifică și să conțină informații concrete.

Pentru ca planul de afacere să fie eficient, trebuie să abordați în cadrul acestuia următoarele aspecte:

1. **Scopul:** planul de afaceri trebuie să stabilească obiectivele afacerii pe termen lung și să identifice diferențele pe care le are afacerea dvs. în comparație cu celelalte.
2. **Produsele și serviciile:** la acest punct trebuie să identificați nevoile viitorilor clienți și să adaptați produsele/serviciile la dorințele lor.
3. **Target-ul:** trebuie să identificați tipologia clienților și să realizați profilul acestora pentru a le înțelege cât mai bine nevoile și dorințele. Pentru acest lucru puteți contracta o firmă care se ocupă de cercetare de piață (mai multe sugestii cu privire la acest punct veți primi în unul dintre următoarele capitole).
4. **Veniturile:** în ceea ce privește veniturile, trebuie să vă gândiți de unde veți atrage fonduri pentru afacere - prin împrumuturi bancare, prin accesarea unor fonduri nerambursabile, din veniturile proprii, etc. (vom prezenta mai multe posibile surse de finanțare la finalul acestui capitol).
5. **Cheltuielile:** aici intră toate costurile pe care afacerea le va suporta, pornind de la costurile cu angajații, la chirie, costurile de producție, distribuție, publicitate, juridice, cheltuieli neprevăzute, etc.
6. **Profitul:** toate demersurile pe care le faceți trebuie să aducă în cele din urmă profit. Pentru ca acest lucru să se întâmple, costurile de vânzare trebuie să fie mai mari decât costurile de producție, iar vânzările să fie în continuă creștere.
7. **Competiția:** trebuie să obțineți informații despre concurență și să o analizați, astfel veți avea posibilitatea să înțelegeți piața și să găsiți cea mai eficientă strategie de plasare în piață a produselor/serviciilor dvs.
8. **Strategii de marketing și vânzări:** la acest capitol intră detaliile legate de promovarea afacerii dvs. și ce modalități veți folosi pentru a o face vizibilă.

Acestea sunt principalele secțiuni care trebuie clar definite în planul de afacere. În mediul online puteți găsi numeroase surse de informare privind scrierea unui astfel de plan. În cazul în care considerați că nu sunteți suficient de informat cu privire la scrierea planului de afaceri, vă recomandăm să apelați la sprijinul unui consultant de afaceri.



Proiect "Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,"

PROIECT: "Be professional – Be an entrepreneur!", 2020-1-RO01-KA105-079206

Legislația este o parte importantă pentru deschiderea unei afaceri. O bază consistentă a legislației se cunoaște doar prin informare. Site-ul <http://www.imm.gov.ro/ro/> este un site oficial de unde puteți afla informațiile necesare legate de mediul de afaceri. Recomandăm consultarea acestuia, întrucât informațiile sunt avizate, sunt actualizate constant și acoperă toate aspectele pe care este nevoie să le cunoașteți. Întrucât este cunoscut faptul că legislația din România suferă schimbări în mod constant, site-urile oficiale trebuie să fie principala sursă de informare, pentru a afla noile modificări și actualizări.

O altă recomandare ține de **analizarea concurenței**. Înainte de a intra pe piață trebuie să știți cu cine veți concura. Cunoașterea „adversarului” mărește șansele de reușită; cu cât știți mai multe informații despre piață, cu atât mai ușor este să faceți o strategie care să atragă clienții. Observați ce tehnici folosesc cei cu business-uri similare, ce fel de promoții au și folosiți această informație în interesul dumneavoastră. Examinați tipul de clienți, și încadrați-l într-un tipar - puteți urmări vârsta, sexul, veniturile, studiile, etc. Pentru toate aceste puteți să apelați la o firmă de cercetare de piață sau să faceți chiar dvs. propriul studiu, dacă doriți să reduceți costurile.

O afacere intrată recent pe piață are nevoie de **promovare** pentru a atrage și a fideliza clienții. Sunt multe modalități de promovare a unui business. În funcție de specificul afacerii puteți opta pentru diverse modalități, printre care:

- a) împărțirea materialelor promoționale
- b) mostre de produs
- c) concursuri cu produse oferite gratuit
- d) promoții de tipul 1+1 gratis
- e) promovarea prin intermediul evenimentelor
- f) promovarea prin Radio sau TV
- g) contactarea clienților prin telefon sau email
- h) inscripționarea pe automobile
- i) promovare în mediu online și pe rețelele de socializare
- j) realizarea unui site sau a unui blog
- k) promovarea prin intermediul cunoscuților, etc.

Alte site-uri pe care le puteți accesa și care oferă informații și sfaturi utile sunt: <https://www.gomaa.ro/>, pentru rezolvarea problemelor legate de marketing online, <https://ideideafaceri.manager.ro/>, <https://antreprenorinromania.ro/>, unde aflați cum să va dezvoltați afacerea, <https://www.plandeafacere.ro/>, unde aflați etapele unui plan de afaceri. Puteți apela, de asemenea, și la site-uri externe <https://www.entrepreneur.com/>, <https://startups.co.uk/>, unde puteți găsi sfaturi practice în cazul în care căutați mentorat și consiliere sau <https://www.bplans.com/>, unde găsiți soft-uri pentru planificarea afacerilor sau diverse instrumente de calcul.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

Surse de finanțare disponibile pentru antreprenori. Înainte de a demara o afacere, este bine să cunoașteți ce surse de finanțare ar fi disponibile pentru a porni, a susține sau a vă extinde afacerea.

1. Fondurile proprii sau împrumuturile/investițiile de la cunoscuți – aceasta este cea mai accesibilă sursă de finanțare. Dacă dispuneți de fonduri suficiente pe cont propriu sau vă puteți împrumuta de la cunoscuți este o sursă avantajoasă, deoarece nu sunteți condiționați ca în cazul unui împrumut bancar. Totodată, puteți încerca să atrageți investiții din partea cunoscuților, în schimbul unei părți din afacerea dvs.

2. Creditele bancare – aceasta este una dintre cele mai cunoscute surse de finanțare. Pentru a putea fi accesată trebuie să îndepliniți, însă, mai multe condiții, în funcție de tipul creditării, de instituția bancară care vă creditează, precum și alte criterii. Avantajul este că puteți lua un credit rapid, dar „pachetul” avantajelor vine și cu riscuri pe care este necesar să le cunoaște bine înainte de a accesa un credit.

3. Finanțare mixtă – această finanțare presupune atât capital propriu sau finanțarea din partea cunoscuților cumulate cu împrumuturile bancare.

4. Factoringul și scontarea – forme de finanțare pe termen scurt, ele reprezintă contracte semnate între banca și client prin care banca are obligația să plătească la prezentarea documentelor o sumă de bani în schimbul unui comision.

5. Finanțările din programe speciale (fonduri europene, fonduri guvernamentale nerambursabile, fonduri norvegiene, fonduri structurale, etc.) – pentru a putea beneficia de o astfel de finanțare trebuie să îndepliniți anumite condiții, atât dvs. cât și afacerea pe care doriți să o deschideți. Pentru mai multe informații puteți accesa site-ul: www.finanțare.ro

6. Business-angels sunt tot antreprenori, cu potențial financiar mare, care oferă finanțare firmelor la început de drum, condiția acestora este să devină acționari în firmele pe care le finanțează.

7. Leasing-ul este tot o formă de creditare care are loc în cazul achiziționării echipamentelor de diferite tipuri. Echipamentul este cumpărat de către firma care se ocupă de leasing și se închiriază solicitantului.

8. Crowdfunding reprezintă o modalitate prin care puteți organiza o strângere de fonduri pentru afacerea voastră. Acesta este un tip de finanțare participativă.

Este necesar ca, pentru început, să vă gândiți și la **forma legală** sub care va funcționa afacerea dvs. Mulți dintre noi am auzit deja de SRL și PFA, dar nu toți cunoaștem exact la ce se referă sau care ar fi avantajele și dezavantajele alegerii uneia dintre aceste structuri legale de funcționare. Mai jos am alcătuit o serie de întrebări și răspunsuri legate de acest subiect.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

Cât durează să înființez un SRL sau un PFA?

Procesul de înființare durează aproximativ trei zile lucrătoare de la depunerea dosarului.

Care sunt pașii de urmat pentru înființarea SRL-ului?

- alegerea și rezervarea denumirii firmei;
- stabilirea obiectivului principal de activitate și a celor secundare conform CAEN;
- depunerea capitalului social la bancă;
- stabilirea sediului social;
- redactarea actului constitutiv;
- completarea declarației pe proprie răspundere.

De ce acte am nevoie pentru a înființa un PFA?

- Cererea de înregistrare, în original;
- Anexa 1 privind înregistrarea fiscală;
- Declarația-tip pe propria răspundere care să ateste că nu desfășoară activitate la sediul profesional, sedii secundare sau în afara acestora (model 1) sau care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar- veterinar, protecției mediului și protecției muncii (model 2);
- Cartea de identitate sau pașaportul titularului PFA (fotocopie certificată olograf de către titular privind conformitatea cu originalul);
- Declarație pe propria răspundere privind îndeplinirea condițiilor legale pentru desfășurarea activităților ca persoană fizică autorizată (formă olografă, original)
- Înscrisul care atestă dreptul de folosință asupra sediului profesional/punctului de lucru - orice act juridic care conferă dreptul de folosință și/sau atestă afectarea specială a spațiului, în fotocopie certificată olograf de către titular privind conformitatea cu originalul;
- Specimenul de semnătură al persoanei fizice autorizate (original);
- Dacă este cazul:
 - ✓ avizul asociației de proprietari/locatari privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință, prevăzut de Legea nr. 196/2018 (completat pe formular-tip - original); dacă la sediul profesional, imobil cu destinație de locuință, nu se desfășoară nicio activitate economică, persoana fizică titulară a PFA, titularul întreprinderii individuale sau membrul întreprinderii familiale care are dreptul de folosință asupra imobilului depune o declarație pe propria răspundere (detalii), sub semnătură privată, prin care



Proiect "Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: "Be professional – Be an entrepreneur!", 2020-1-RO01-KA105-079206

atestă faptul că la sediul profesional nu desfășoară activitate economică, în acest caz nefiind necesare formalitățile prevăzute de art. 40 alin. (1) din Legea nr. 196/2018 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari, cu modificările și completările ulterioare.

- ✓ declarația privind desfășurarea activității de către soț/soție;
- ✓ documentele doveditoare pentru patrimoniul de afecțiune (declarație pe proprie răspundere);
- ✓ documentele care atestă pregătirea profesională (fotocopii certificate olograf);
- ✓ fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă experiența profesională, dacă aceasta este cerută, potrivit unor prevederi legale speciale.
(declarațiile și formularele sunt disponibile pe site-ul ONRC: <https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-fizice>; <https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-juridice>)

Cum verific dacă numele firmei este deja luat de o altă companie?

Verificarea se poate face la ONRC (Oficiul Național al Registrului Comerțului) pentru denumirea oficială (poate fi făcută și online) sau la ROTLD (Registrul Domeniilor de Internet) dacă este vorba de un site sau domeniu „.ro”.

PFA vs. SRL, avantaje și dezavantaje:

Avantaje PFA

- costuri de înființare mai mici (în medie 300 RON)
- poți beneficia de profitul tău oricând
- mai puține declarații depuse la ANAF în comparație cu SRL
- contabilitate mai simplă, poate fi realizată de către antreprenor
- lipsa impozitului pe dividende la sfârșit de an

Dezavantaje PFA

- răspunderea maximă a antreprenorului
- alegerea doar a codurilor CAEN care privesc activitatea în care se dorește autorizarea PFA-ului
- este obligatorie depunerea unor documente ce demonstrează experiența profesională a antreprenorului în domeniul sau domeniile solicitate



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

Avantaje SRL:

- poate fi înființat de maximum 50 de fondatori
- taxele sunt mai mici: fie 1-3% din venit sau 16% impozit pe profit în funcție de veniturile anuale
- antreprenorul nu are nevoie să ateste pregătirea profesională
- dreptul de a participa la licitații publice/private
- fără limite în alegerea domeniilor de activitate și a codurilor CAEN

Dezavantaje SRL

- serviciile unui contabil sunt obligatorii
- mai multe declarații la ANAF în comparație cu PFA
- trebuie plătit impozit pe dividende pentru a scoate bani din firmă



Proiect “Cofințat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

6. Cu ce obstacole este posibil să mă confrunt și cum le pot depăși?

Pornind de la experiența antreprenorilor din proiectul ACASĂ PLUS, vă prezentăm cele mai comune obstacole pe care aceștia le-au întâmpinat în deschiderea afacerii lor. De asemenea, vom menționa și soluțiile pe care antreprenorii le-au aplicat pentru a depăși impedimentele cu care s-au confruntat.

I. **Birocrația** – Faptul că, în România, cetățenii se confruntă cu multe procese birocratice reprezintă o constatare des întâlnită în discursul public. În mod evident, fiecare cetățean evaluează conform propriilor așteptări cât de mult îl afectează această birocrație. Birocrația constituie o problemă din următoarele perspective:

- ✓ *Volum crescut de documente necesare pentru deschiderea afacerii și demararea activității*
- ✓ *Timp crescut de așteptare privind obținerea unor documente, avize, aprobări*
- ✓ *Consultarea unui număr crescut de instituții publice pentru a obține aceste documente menționate anterior*
- ✓ *Informație insuficientă sau fragmentată privind deschiderea unei afaceri*

Cel mai probabil, orice viitor antreprenor se va confrunta cu cel puțin una dintre situațiile menționate mai sus. Birocrația, așa cum am descris-o anterior, reprezintă o realitate de care aceștia trebuie să țină cont. Însă, ca multe alte obstacole, aceasta poate fi depășită. În măsura în care anumite aspecte sunt mai greu de schimbat decât de soluționat, vă recomandăm să identificați, din timp, modalități prin care puteți trece mai ușor peste aspectele birocratice.

Soluții:

- **Documentați-vă pentru a elimina posibilele neînțelegeri sau lipsa documentelor necesare.**
 - *Adunați cât mai multe informații cu privire la avizele, aprobările, precum și alte documente ce vă vor fi necesare pentru a deschide o afacere!*
 - *Căutați informații și cu privire la instituțiile publice cu care veți fi nevoit să interacționați și aflați timpul legal de răspuns al acestora la solicitările dvs.!*
 - *Înainte de a interacționa cu o anumită entitate publică și de a vă deplasa la sediul acesteia, asigurați-vă că dețineți toate documentele necesare pentru a rezolva o solicitare efectuată de dvs.!*
 - *Adresați cât mai multe întrebări posibile funcționarilor publici atunci când vă aflați la ghișeu!*
 - *Fiți cât mai organizat cu putință în ceea ce privește documentele de care aveți nevoie în deschiderea afacerii!*



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

- Verificați și disponibilitatea de a adresa anumite solicitări și de a obține anumite documente online!
- **Solicitați ajutorul dacă nu vă simțiți suficient de sigur pe propriile cunoștințe și abilități de informare sau dacă nu aveți timpul suficient pentru a vă informa pe cont propriu.**
 - Dacă aveți, totuși, suficient timp la dispoziție, dar vă este teamă de faptul că birocrația vă va întârzia sau vă va face să pierdeți din vedere lucruri importante, cereți ajutorul apropiaților!
 - Dacă nu aveți suficient timp la dispoziție, apălați cu încredere la firme specializate și consultanți care vă vor ajuta să vă deschideți firma!
 - Fiți atent și identificați alte posibilități de a obține ajutor privind deschiderea firmei!

II. Lipsa personalului – Pe lângă obstacolele menționate anterior, odată ce ați deschis firma, este posibil să vă confrunțați și cu dificultatea de a identifica personal/angajați pentru firma dvs. România se confruntă, în prezent, cu deficit de personal pe piața muncii din anumite domenii. Câțiva dintre factorii care conduc la o criză a forței de muncă vizează:

- Salarii prea mici raportate la așteptările angajaților
- Migrația forței de muncă peste hotare
- Îmbătrânirea populației
- Interesul mai redus al tinerilor pentru a se angaja
- Trenduri fluctuante în ceea ce privește preferințele de angajare pentru anumite domenii
- Fluctuația de personal.

Dacă deja ați deschis afacerea și vreți să demarați cât mai rapid activitatea acesteia, vă dați seama că trebuie să găsiți, la fel de repede, și angajați. Cum puteți găsi însă angajați când mare parte dintre angajatori se confruntă cu dificultăți în atragerea și retenția personalului? Nu există un răspuns și o formulă magică pentru rezolvarea acestui impediment; vă prezentăm, însă, câteva soluții prin intermediul cărora să puteți maximiza șansele de a găsi mai rapid angajați și de a-i păstra mai multă vreme.

Soluții privind recrutarea și selecția personalului

- Realizați o scurtă analiză a pieței din domeniul în care activează firma și a contextului local;
- Utilizați canalele de promovare de pe plan local;
- Utilizați flyere pe care să le distribuiți localnicilor în punctele de interes din localitate;
- Căutați angajați prin intermediul platformelor de socializare online;



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

- *Apelați la platformele de recrutare online specializate;*
- *Apelați la companii specializate de recrutare și selecție de personal.*

Soluții privind retenția crescută de personal

- *Oferiți respect angajaților dvs.*
- *Încercați să oferiți un salariu și beneficii competitive, chiar dacă sunteți la început de drum.*
- *Oferiți angajaților oportunitatea de a se perfecționa.*
- *Fiți un model pentru angajații dvs. și parte din echipă.*
- *Ascultați-vă angajații și fiți atent la aceștia.*

III. Lipsa informațiilor și a capacității de înțelegere a acestora – În prezent, mai mult ca oricând, informațiile pot fi accesibile la o simplă căutare online. Problema legată de lipsa informațiilor cu privire la mediul antreprenorial și deschiderea unei afaceri pare să fie legată, mai degrabă, de accesibilitatea mai dificilă către acestea și la gradul mai crescut de dificultate în a o înțelege. În acest sens, vă propunem câteva soluții pentru a ieși din impas în ceea ce privește această situație:

- *Căutați informația cu răbdare, pas cu pas!*
- *Căutați informații din surse multiple!*
- *Cereți constant recomandări de informare și informații de la cei avizați!*

IV. Contextul local - Un aspect greu de anticipat se referă la contextul local. Sunt mulți antreprenori care au identificat o idee bună de afacere, au găsit resursele necesare implementării acesteia, dețin informațiile necesare pentru deschiderea afacerii și, totuși, în final, activitatea acesteia nu este sustenabilă. Acești antreprenori nu au luat în calcul piedicile existente pe plan local. Aceste piedici pot fi diverse și depind mult de specificul afacerii și scopul acesteia în piață:

- *Capacitate redusă de cumpărare și de consum pe plan local*
- *Produse/servicii nepotrivite pentru nevoile pieței locale*
- *Produse/servicii învechite pentru nevoile pieței locale*
- *Produse/servicii mult prea noi/inovatoare pentru nevoile pieței locale*
- *Concurență crescută pentru anumite produse/servicii pe piața locală, astfel încât serviciile/produsele propuse nu pot face față concurenței*
- *Abordarea unor strategii de promovare nepotrivite pentru contextul local*

De aceea, un aspect important înainte de deschiderea unui business îl reprezintă testarea pieței. Testarea pieței vă poate ajuta să găsiți răspunsul la următoarele întrebări:

- *Care este publicul țintă al produselor/serviciilor pe care le propuneți în piață?*
- *Există nevoie/cerere pentru produsele/serviciile propuse pe plan local?*
- *La cât poate fi estimată nevoia/cererea de produse în piața locală?*
- *Care sunt motivațiile target-ului de cumpărători de pe plan local pentru a achiziționa produsele/serviciile furnizate?*



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

V. Resurse financiare insuficiente – Pentru a putea materializa o idee bună, nu este suficientă doar dorința și inițiativa – antreprenorii au nevoie și de resurse financiare pentru a putea concretiza planul de afacere. Identificarea surselor de finanțare pentru afacerea proprie reprezintă unul dintre primii și cei mai importanți pași de urmat.

Vă recomandăm ca, înainte de a porni la drum, să vă asigurați că elaborați un buget cât mai clar, concret și realist pentru afacerea dvs. Elaborați bugetul în acord cu planul de afacere întreprins inițial. În această fază, chiar dacă bugetul va suferi modificări ulterioare, vă sfătuim să apelați la sfaturile unui specialist (consultant în deschiderea unei afaceri sau contabil) pentru a fi sigur că bugetul elaborat este cât mai corect cu putință. Dacă, din motive diverse, nu reușiți să apelați la sfatul unui specialist, consultați-vă cu cei cunoscuți. Mai multe perspective asupra bugetului vă pot ajuta să vă asigurați că alocarea finanțelor este potrivită.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,”

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206

7. Ce pot învăța din experiența altor antreprenori?

Succesul unei afaceri depinde de mulți factori. În funcție de cum gestionați problemele pe care le întâmpinați, vă veți apropia tot mai mult de scopul și visul dvs. Mai jos vă prezentăm cele mai importante lecții de învățat, pornind de la dificultățile pe care antreprenorii le-au întâmpinat.

- I. Prima recomandare, pe care o considerăm și cea mai importantă, este **informarea complexă și corectă**. În acest sens, site-urile oficiale sunt cele care oferă informațiile avizate și actualizate. Înainte de începerea oricărui business trebuie să vă informați cu privire la toate procedurile și etapele pe care trebuie să le urmați, dar și cu privire la partea legislativă și alte obstacole care se pot întâlni.
- II. **Prioritizați acțiunile de testare a pieței**. Acesta este o etapă foarte importantă, care poate oferi direcții și sfaturi pentru ca business-ul să aibă succes. Vă recomandăm să apelați la firmele de cercetare de piață pentru a primi un raport specializat sau, în cazul în care bugetul de care dispuneți nu va permite contractarea unei firme, puteți elabora pe cont propriu studii de analiză a pieței, prin observație și culegere de date.
- III. **Stabiliți cum veți aborda problematica lipsei de personal și a fluctuației de personal**. Este bine să anticipați că aceste dificultăți pot apărea și să luați măsuri din timp. Platformele de socializare funcționează foarte bine în a face vizibil anunțul de angajare, de aceea recomandăm să postați anunțurile în intervalul în care este online cel mai mare număr de utilizatori. O modalitate mai sigură este angajarea prin recomandare sau angajarea cunoscuților. Puteți apela, de asemenea, și la site-urile specializate de angajare. Acestea sunt axate doar pe grupul țintă al doritorilor de locuri de muncă și conferă mai multă încredere persoanelor. Puteți folosi, de asemenea, și de alte strategii, de exemplu: crearea unui pachet salarial atractiv ce va face anunțul mult mai promițător; puteți oferi și beneficii suplimentare precum tichetele de masă, decontarea transportului, vouchere de vacanță, masa de prânz asigurată, mașină de serviciu, teambuilding-uri, etc.
- IV. **Pentru ca afacerea să nu se lovească de problemele legate de fonduri insuficiente, și să nu fiți nevoiți să suplimentați bugetul cu fondurile proprii sau să apelați la împrumuturi, vă recomandăm să realizați un buget cât mai realist și complet**. Dată fiind importanța crescută a acestui aspect, vă sugerăm ca în această etapă să vă sfătuiți cu cei cunoscuți sau, cel mai bine, cu un specialist în domeniul financiar-contabil.
- V. **Fiți optimiști, curajoși și perseverenți!** Dincolo de implementarea aspectelor tehnice cu privire la pornirea unei afaceri, este necesar să aveți atitudinea potrivită a antreprenorului de succes. O atitudine pozitivă vă asigură că orice obstacol ați întâmpina, veți găsi soluțiile creative pentru a le putea depăși.



Proiect “Cofinanțat din Programul Erasmus+ al Uniunii Europene,,

PROIECT: “Be professional – Be an entrepreneur!”, 2020-1-RO01-KA105-079206