



SkillFul AID

Empowering Creative
Entrepreneurs and
Sustainable
Microbusinesses

Ghid pentru microîntreprinderile creative durabile



Ghid practic pentru microîntreprinzătorii creativi

Microîntreprinzătorii din domeniul creativ – printre care se numără designeri, artizani, ilustratori, fotografi, artiști de scenă, creatori de obiecte și creatori de conținut digital – activează pe piețe dinamice, incerte și extrem de competitive. Acest ghid oferă instrumente simple și practice pentru consolidarea rezilienței, a adaptabilității și a colaborării, ajutând micro-creatorii să-și construiască afaceri durabile și pregătite pentru viitor.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. Project number: 2024-2-RO01-KA210-ADU-000295626

Cuprins



SkillFul AID

Empowering Creative
Entrepreneurs and
Sustainable
Microbusinesses

GHID PENTRU MICROÎNTREPRINDERILE CREATIVE DURABILE	Error! Bookmark not defined.
MODULUL 1 - DEZVOLTAREA REZILIENȚEI ȘI A UNEI MENTALITĂȚI ADAPTATIVE	4
1. DE CE ESTE IMPORTANTĂ REZILIENȚA PENTRU MICROÎNTREPRINDERILE CREATIVE.....	Error! Bookmark not defined.
2. ACTIVITĂȚI PRACTICE PENTRU UTILIZAREA ACESTUI MODUL (PENTRU ANTREPRENORI)	5
3. BUNE PRACTICI ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE	Error! Bookmark not defined.
4. SFATURI SUPLIMENTARE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE	Error! Bookmark not defined.
5. LISTA DE VERIFICARE PRIVIND REZILIENȚA	Error! Bookmark not defined.
6. CAZURI DE SUCCES.....	13
MODULUL 2 - REȚELE DE COLABORARE ȘI SPRIJIN RECIPROC	14
1. DE CE ESTE IMPORTANTĂ COLABORAREA ÎN SECTORUL CREATIV	Error! Bookmark not defined.
2. ACTIVITĂȚI PRACTICE PENTRU UTILIZAREA ACESTUI MODUL (PENTRU ANTREPRENORI)	15
3. BUNE PRACTICI ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE	Error! Bookmark not defined.
4. SFATURI SUPLIMENTARE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE	16
5. CAZURI DE SUCCES.....	18
MODULUL 3 - INSTRUMENTE ȘI PROCEDURI PRACTICE PENTRU O VIZIBILITATE DIGITALĂ DURABILĂ	20
1. IDEI CHEIE ȘI CONCEPTE PRINCIPALE	20
2. ACTIVITĂȚI PRACTICE	Error! Bookmark not defined.
3. SFATURI ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE	Error! Bookmark not defined.

4. CAZURI DE SUCCES ȘI EXEMPLE UTILE.....	Error! Bookmark not defined.
5. REMARCI FINALE.....	Error! Bookmark not defined.
MODULUL 4 - DEZVOLTAREA UNEI MENTALITĂȚI SUSTENABILE ÎN CAZUL MICROÎNȚREPRINDERILOR CREATIVE	27
1. DEZVOLTAREA UNEI MENTALITĂȚI PENTRU SUCCESUL ECONOMIC	27
2. CAZURI DE SUCCES	34
3. LECȚII PENTRU O MICROÎNȚREPRINDERE CREATIVĂ SUSTENABILĂ.....	35
MODULUL 5 - PROTEJAREA MEDIULUI	36
1. TRANZIȚIA CĂTRE O ECONOMIE VERDE ȘI LOCURI DE MUNCĂ VERZI	37
2. CONTRIBUȚIA MICROÎNȚREPRINDERILOR CREATIVE LA ECONOMIA CIRCULARĂ	39
3. PRINCIPIILE ECONOMIEI CIRCULARE APLICATE ÎN PRACTICĂ.....	41
MODULUL 6 - TRANZIȚIA SPRE UN MOD DE FUNCȚIONARE ECOLOGIC.....	43
1. MĂSURI PENTRU TRANZIȚIA CĂTRE O ECONOMIE VERDE.....	44
2. OBIECTIVE PRIVIND TRANZIȚIA CĂTRE O ECONOMIE VERDE	47
MODULUL 7 - RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A MICROÎNȚREPRINDERILOR CREATIVE.....	50
1. SPORIREA IMPACTULUI POZITIV AL ÎNȚREPRINDERILOR CREATIVE ASUPRA COMUNITĂȚII LOCALE	51
2. ASIGURAREA BUNĂSTĂRII PROPRIILOR ANGAJAȚI ÎN ÎNȚREPRINDERILE DIN DOMENIUL CREATIV	52
3. IMPLICAREA ÎNȚREPRINDERILOR CREATIVE ÎN BUNĂSTAREA COMUNITĂȚII LOCALE.....	Error! Bookmark not defined.
4. BUNE PRACTICI ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE	Error! Bookmark not defined.
5. ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ ȘI INCLUZIUNEA SOCIALĂ ÎN ÎNȚREPRINDERILE CREATIVE.....	Error! Bookmark not defined.

Modulul 1 - DEZVOLTAREA REZILIENȚEI ȘI A UNEI MENTALITĂȚI ADAPTATIVE

Consolidarea rezilienței dumneavoastră în calitate de microantreprenor creativ necesită conștientizare emoțională, gândire strategică și capacitatea de a vă adapta atunci când circumstanțele se schimbă. Dezvoltarea acestor abilități vă ajută să faceți față provocărilor cu încredere și să construiți o afacere mai puternică și mai durabilă.

Înțelegerea rezilienței

Reziliența este capacitatea ta de a-ți reveni, de a te adapta și de a continua să te dezvolti atunci când apar dificultăți. Ea îmbină:

- **Reziliența emoțională:** modul în care faceți față presiunii, incertitudinii și eșecurilor.
- **Reziliența operațională:** modul în care afacerea dumneavoastră reacționează la perturbări precum anulări, schimbări ale pieței sau probleme de aprovizionare.

Cel mai important este că reziliența este o abilitate care poate fi dobândită și consolidată în timp — nu este ceva imuabil sau înnăscut.

Cele trei dimensiuni ale rezilienței

- **Anticipare:** identificarea din timp a riscurilor potențiale și pregătirea unor răspunsuri simple.
- **Adaptare:** ajustarea ofertelor, strategiilor sau proceselor pe măsură ce circumstanțele se schimbă.
- **Regenerare:** învățarea din provocări și folosirea acestor lecții pentru a reconstrui ceva mai puternic.

1. DE CE ESTE IMPORTANTĂ REZILIENȚA PENTRU MICROÎNTRERINDERILE CREATIVE

Sectorul creativ implică, în mod firesc, cicluri de inspirație, producție, cerințe ale clienților și o vizibilitate fluctuantă. Veniturile variază adesea de la o lună la alta, iar factorii externi pot influența munca ta în mod neașteptat. Din acest motiv, reziliența devine o **competență esențială** în afaceri, nu doar o trăsătură personală.

Un antreprenor creativ resilient este capabil să:

- reacționeze la schimbări neașteptate fără a-și pierde direcția
- gestioneze stresul și să-și mențină motivația în perioadele solicitante
- să-și revină după eșecuri cu perspective noi
- facă ajustări mici și consecvente care să reducă vulnerabilitatea în timp

Reziliența nu înseamnă să nu vă confrunțați niciodată cu dificultăți — ci să vă adaptați cu înțelepciune, să rămâneți flexibil și să transformați provocările în oportunități de îmbunătățire.

2. ACTIVITĂȚI PRACTICE PENTRU UTILIZAREA ACESTUI MODUL (PENTRU ANTREPRENORI)

Activitatea 1 – Verificarea metaforelor în 5 minute

Completați propoziția:

„În acest moment, afacerea mea mi se pare ca...”

Exemple: o barcă pe ape liniștite, o bicicletă care urcă un deal, o sămânță care începe să încolțească.

Acest exercițiu vă ajută să vă identificați starea emoțională și strategică actuală.

Activitatea 2 – Harta riscurilor personale

Identificați 5 riscuri realiste pentru afacerea dvs. creativă (financiare, operaționale, creative, emoționale).

Creați un tabel simplu:

Risc	Probabilitate	Impact	Prima acțiune
------	---------------	--------	---------------

Astfel se evită blocajele atunci când apar probleme.

Activitatea 3 – Exercițiu de schimbare de scenariu

Imaginați-vă că mâine v-ar dispărea principala sursă de venit (de exemplu, Instagram, Etsy, un client important).

Răspundeți:

- Care este planul meu alternativ?
- Ce pot face astăzi pentru a-mi diversifica sursele de venit?

Acest exercițiu dezvoltă capacitatea de adaptare.

Activitatea 4 – Micro-provocare de 7 zile

Alegeți O SINGURĂ îmbunătățire pe care să o puneți în practică în 7 zile:

- actualizarea fotografiilor din portofoliu sau ale produselor
- trimiterea unui e-mail către 3 clienți anteriori
- îmbunătățirea structurii de prețuri
- organizarea fluxului de lucru săptămânal
- stabilirea unei reguli simple pentru economiile de urgență

Micile schimbări asigură stabilitatea pe termen lung.

Activitatea 5 – Modelul de reziliență

Creați un document de o pagină care să conțină:

- Scopul
- Riscurile principale
- Susținătorii cheie
- Strategia de îngrijire personală (esențială pentru creativi)
- Măsuri de urgență

Revizuiți-l lunar.

3. BUNE PRACTICI ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE

Microantreprenori creativi (Inspirație generală)

- Construirea unei afaceri creative reziliente https://www.youtube.com/shorts/jNEdr4v_DqE
- Puterea rezilienței creative în antreprenoriat <https://www.youtube.com/shorts/cTF3rM4-4mE>
- Video: Sfaturi pentru întreprinderile mici <https://www.youtube.com/watch?v=4swNOAPlgHs>

Inspirație internațională

- TED Talk – “Grit: Puterea pasiunii și a perseverenței” (Angela Duckworth)
https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance
- TED Talk - De ce liderii de excepție iau umorul în serios
https://www.ted.com/talks/jennifer_aaker_and_naomi_bagdonas_why_great_leaders_take_humor_seriously
- TED Talk - E normal să te simți copleșit. Iată ce trebuie să faci în continuare
https://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_it_s_ok_to_feel_overwhelmed_here_s_what_to_do_next

- TED Talk - Cum eșecul dezvoltă reziliența
https://www.ted.com/talks/raphael_rose_how_failure_cultivates_resilience

Exemple de cărți / interviuri

- Un interviu cu Gemma Knight Jones - <https://bristololdvic.org.uk/blog/so-much-of-being-a-self-employed-creative-is-about-your-own-drive-your-own-passion-your-own-resilience-an-interview-with-gemma-knight-jones>

4. SFATURI SUPLIMENTARE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE

Consolidarea rezilienței în microîntreprinderile creative

1. Planificarea în condiții de incertitudine

Porniți de la premisa că fluctuațiile sunt normale. În loc să vă planificați „luni perfecte”, organizați-vă afacerea astfel încât să poată supraviețui perioadelor mai slabe.

- mențineți costurile fixe cât mai scăzute posibil
- evitați angajamentele pe termen lung, cu excepția cazului în care veniturile sunt stabile
- planificați-vă finanțele pe baza celei mai slabe luni medii, nu a celei mai bune

2. Creați mai multe surse mici de venit

Evitați să vă bazați pe o singură platformă, un singur client sau un singur produs.

- combinați comisioanele, produsele, atelierelor și vânzările digitale
- testați-vă ideile la scară mică înainte de a le extinde
- urmăriți să obțineți mai multe venituri modeste, nu o singură sursă perfectă

3. Separați timpul dedicat creativității de sarcinile de supraviețuire

Confuzia dintre creativitate și administrare generează stres.

- alocați timp separat pentru creație, marketing și administrare
- protejați timpul dedicat creativității de e-mailuri și rețelele sociale
- considerați administrarea ca o funcție de sprijin, nu ca un eșec al creativității

4. Acceptați respingerea și tăcerea

Tăcerea nu înseamnă lipsă de valoare.

- contactați o singură dată, apoi mergeți mai departe
- monitorizați numărul de contacte, nu reacțiile emoționale
- așteptați-vă la multe „nu”-uri pentru fiecare „da”

Reziliența crește atunci când respingerea este privită ca o informație, nu ca o judecată.

5. Țineți un „Jurnal al rezilienței”

Notați-vă momentele în care ați depășit dificultățile.

- provocările din trecut și soluțiile găsite
- feedback-ul pozitiv din partea clienților
- proiectele finalizate în perioadele dificile

Recitiți-l atunci când vă scade încrederea în dumneavoastră.

6. Lucrați într-un ritm sustenabil

Epuzarea profesională slăbește atât creativitatea, cât și capacitatea de a lua decizii în afaceri.

- nu mai glorificați suprasolicitarea
- stabiliți ore clare de începere și de încheiere a programului
- planificați perioade de recuperare după proiecte intense

Un ritm mai lent duce adesea la cariere creative mai îndelungate.

7. Preț pentru realitate, nu pentru speranță

Stabilirea unui preț prea mic sporește stresul și vulnerabilitatea.

- luați în calcul timpul de pregătire, sarcinile administrative, revizuirile și timpul de recuperare
- creșteți prețurile treptat, nu brusc
- nu uitați: mai puține proiecte bine plătite sunt adesea mai avantajoase decât multe proiecte prost plătite

8. Construiți-vă o rețea de sprijin între colegii de branșă înainte de a avea nevoie de ea

Nu așteptați să apară o criză pentru a intra în contact cu ceilalți.

- alăturați-vă unor grupuri creative sau spații de coworking
- programați-vă întâlniri regulate cu colegii de branșă
- împărtășiți-vă provocările, nu doar succesele

Reziliența se consolidează prin experiențele împărtășite.

9. Priviți motivația ca pe un sistem

Motivația provine din structură, nu din inspirație.

- stabiliți-va obiective mici și concrete
- creați-vă ritualuri pentru a începe munca
- bazați-vă pe obiceiuri atunci când entuziasmul scade

Constanța consolidează încrederea.

10. Redefiniți succesul în mod regulat

Ceea ce însemna succesul anul trecut s-ar putea să nu mai fie valabil.

- reevaluați-vă obiectivele la fiecare 6–12 luni
- luați în considerare ca parte a succesului stabilitatea, sănătatea și autonomia
- acceptați faptul că dezvoltarea poate fi și laterală, nu doar ascendentă

5. LISTA DE VERIFICARE A REZILIENȚEI

Folosiți această listă de verificare în mod regulat (lunar sau trimestrial) pentru a vă consolida **reziliența, stabilitatea și adaptabilitatea** în calitate de **antreprenor creativ**.



Mentalitate și reziliență emoțională



- ☐ Accept incertitudinea ca parte a procesului creativ
- ☐ Îmi separ stima de sine de vânzări, de aprecieri sau de respingeri
- ☐ Am cel puțin o rutină care susține consecvența (nu inspirația)
- ☐ Recunosc semnele timpurii ale stresului sau ale epuizării
- ☐ Îmi permit să mă odihnesc fără să mă simt vinovat

Structura și stabilitatea afacerii



- ☐ Costurile mele fixe sunt realiste pentru lunile cu venituri reduse
- ☐ Evit să depind de un singur client sau de o singură platformă
- ☐ Îmi revizuiesc prețurile cel puțin o dată pe an
- ☐ Am oferte clare (ce vând, cui și de ce)
- ☐ Îmi mențin deciziile de afaceri simple și ușor de gestionat

Reziliența financiară

- ☐ Știu care este venitul minim lunar de care am nevoie
- ☐ Îmi înregistrez veniturile și cheltuielile în mod regulat
- ☐ Economisesc o sumă mică atunci când este posibil (chiar și micro-economii)
- ☐ Îmi fac planurile pornind de la lunile medii sau mai slabe, nu de la cele mai bune
- ☐ Evit să-mi subestimez veniturile pentru a compensa nesiguranța



Adaptabilitate și conștientizarea riscurilor

- ☐ Pot enumera cele mai importante trei riscuri ale afacerii mele
- ☐ Am un „plan B” de bază în cazul în care o sursă principală de venit dispare
- ☐ Testez ideile noi în modalități mici, cu risc redus
- ☐ Analizez ce a funcționat și ce nu a funcționat după fiecare proiect
- ☐ Mă adaptez în loc să renunț când ceva nu merge



Sustenabilitate creativă

- ☐ Îmi rezerv timp pentru activitatea creativă
- ☐ Separ timpul dedicat creației de cel al activităților administrative și de marketing
- ☐ Finalizez proiectele în loc să le perfecționez la nesfârșit
- ☐ Țin evidența lucrărilor finalizate și a realizărilor
- ☐ Permit ca direcția mea creativă să evolueze



Sprijin și comunitate

- ☐ Păstrez legătura cu alți creativi
- ☐ Cer ajutor sau feedback atunci când am nevoie
- ☐ Împărtășesc provocările, nu doar succesele
- ☐ Colaborez atunci când este posibil, în loc să lucrez singur
- ☐ Știu pe cine pot contacta în momentele dificile



Reflecție și dezvoltare

- ☐ Îmi redefinesc succesul în funcție de realitatea mea actuală
- ☐ Îmi revizuiesc obiectivele cel puțin o dată pe an
- ☐ Privesc greșelile ca pe o oportunitate de învățare, nu ca pe un eșec
- ☐ Sărbătoresc micile victorii
- ☐ Îmi reamintesc de ce am ales să lucrez pe cont propriu în domeniul creativ



6. CAZURI DE SUCCES

6.1. Isilda Pelicano – Modă și longevitate creativă

Cine este: o creatoare de modă portugheză cu o carieră îndelungată, care și-a adaptat în mod constant practica creativă de-a lungul deceniilor. <https://www.isildapelicano.com/index-e.html>

De ce este relevant:

- A avut o carieră creativă internațională de durată încă de la începutul anilor 1990, traversând valuri de schimbări pe piețele modei.
- A lucrat la proiecte diverse — modă comercială, uniforme, prezentări internaționale — demonstrând versatilitate și adaptabilitate.
Lecții pentru microîntreprinderile creative:
- Diversificați-vă producția creativă și explorați diferite surse de venit (comenzi, colaborări, expoziții).
- Longevitatea provine adesea din evoluția rolului vostru, păstrând în același timp o identitate creativă de bază.

6.2. Empório Aragão – Tehnologie creativă și inovație în domeniul modei

Cine sunt: Un duo de designeri care îmbină arta, tehnologia (IA, holografia, realitatea virtuală) și moda — Empório Aragão câștigă recunoaștere atât la ModaLisboa, cât și la Săptămâna Modei din New York.

<https://www.emporioaragao.com/>

De ce este relevant:

- Integrează tehnologia de ultimă generație cu moda creativă, demonstrând că îmbinarea disciplinelor poate deschide noi căi către vizibilitate și reziliență.
Lecții pentru microîntreprinderile creative:
- Experimentați la intersecția disciplinelor creative pentru a genera oferte unice.
- Implicați-vă în platforme și concursuri internaționale pentru a vă consolida reputația și reziliența.

Modulul 2 - REȚELE DE COLABORARE ȘI SPRIJIN RECIPROC

Reziliența nu este doar o abilitate individuală — microantreprenorii creativi devin mai puternici atunci când își construiesc rețele semnificative și relații de sprijin. Interacțiunea cu ceilalți reduce izolarea, oferă perspective noi și facilitează adaptarea în perioadele de incertitudine.



1. DE CE ESTE IMPORTANTĂ COLABORAREA ÎN SECTORUL CREATIV

În sectorul creativ, mulți profesioniști lucrează independent, îndeplinind adesea mai multe roluri simultan. Deși acest lucru oferă libertate, poate genera totodată presiune, vizibilitate limitată și o creștere mai lentă. Colaborarea ajută la transformarea acestor provocări în oportunități.

Colaborarea cu alții vă permite să:

- depășiți izolarea prin interacțiunea cu persoane care vă înțeleg parcursul creativ
- accesați noi categorii de public și piețe prin vizibilitatea comună
- faceți schimb de resurse precum spațiu, instrumente, competențe și canale de promovare
- vă consolidați reputația prin parteneriate și promovare reciprocă
- stimulați inovația prin idei diverse, feedback și co-creație

Colaborarea înseamnă mai mult decât simpla realizare a unui proiect împreună — înseamnă să deveniți parte dintr-un ecosistem solidar în care cunoștințele circulă, oportunitățile sunt împărtășite și toată lumea beneficiază de creșterea colectivă.

Rețelele solide creează un mediu de afaceri mai sănătos și mai rezilient, permițând micro-antreprenorilor creativi să-și construiască un succes durabil pe termen lung.

2. ACTIVITĂȚI PRACTICE PENTRU UTILIZAREA ACESTUI MODUL (PENTRU ANTREPRENORI)

Activitatea 1 – Inventarul sprijinului

Faceți o listă cu:

- 3 persoane care vă oferă sprijin emoțional
- 3 contacte profesionale
- 3 contacte creative

Acest lucru evidențiază punctele forte și lacunele din rețeaua dumneavoastră.

Activitatea 2 – Harta ecosistemului de sprijin

Creați o diagramă simplă cu patru secțiuni:

- Sprijin emoțional
- Sprijin practic
- Colaborare creativă
- Oportunități și clienți

Adăugați nume, grupuri sau comunități în fiecare secțiune.

Activitatea 3 – Proiect-pilot de micro-colaborare

Alegeți o persoană și propuneți-i o micro-colaborare, cum ar fi:

- o sesiune live comună
- un mini-eveniment sau un atelier online
- un produs creat împreună
- un schimb de competențe (de exemplu, fotografie în schimbul serviciilor de design)
- participarea comună la un târg sau o piață

Alegeți ceva la scară mică și cu risc redus.

Activitatea 4 – Lista de verificare pentru compatibilitatea colaborării

Înainte de a începe colaborarea, răspundeți la următoarele întrebări:

- Împărtășim aceleași valori?
- Comunicăm clar?
- Așteptările sunt realiste?
- Respectăm termenele limită?
- Care este contribuția fiecăruia dintre noi?

Dacă majoritatea răspunsurilor sunt „da”, înseamnă că vă potriviți bine.

Activitatea 5 – Harta „Cine mă inspiră?”

Notați numele (sau domeniile de activitate) persoanelor sau companiilor care vă inspiră.
Pentru fiecare dintre ele notați:

- Ce anume fac bine?
- Ce pot învăța de la ele?
- Aș putea să iau legătura cu ele?

Acest lucru stimulează construirea strategică a rețelei de contacte.

3. BUNE PRACTICI ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE

Exemple de colaborare creativă

- practica creativă colectivă: <https://www.youtube.com/watch?v=DjcZrtcBZi4>
- practica creativă: <https://www.youtube.com/watch?v=B2VRGxcskfw>
- Cele 7 chei ale colaborării creative: <https://www.youtube.com/watch?v=2DmFFS0dqQc&t=18s>

Inspirație internațională

- TED Talk – „Cum să inițiezi o mișcare” (Derek Sivers) – despre puterea comunității
https://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement
- TED Talk – „Puterea colaborării” (Howard Rheingold)
https://www.ted.com/talks/howard_rheingold_the_new_power_of_collaboration

Impactul colaborărilor creative asupra creșterii întreprinderilor mici -
<https://www.youtube.com/shorts/mfRDjA9z4JY>

4. SFATURI SUPLIMENTARE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE

1. Gândiți-vă la colaborări „mici, dar repetate”

Colaborarea nu trebuie neapărat să fie de amploare sau formală.

- începeți cu inițiative de o zi sau de o săptămână
- testați compatibilitatea înainte de a vă asuma angajamente pe termen lung
- repetați ceea ce funcționează cu aceiași parteneri

Colaborările de mică amploare reduc riscul și consolidează încrederea treptat.

2. Alegeți valorile în locul popularității

Nu orice partener vizibil este un partener bun.

- acordați prioritate valorilor comune și eticii profesionale
- evitați colaborările care va consumă energia sau vă afectează claritatea
- acordați mai multă importanță alinierii valorilor decât numărului de urmăritori

Valorile solide creează reziliență pe termen lung.

3. Exprimați-vă clar așteptările (chiar și în cazul prietenilor)

Multe colaborări eșuează din cauza presupunerilor.

- clarificați rolurile, termenele și responsabilitățile
- stabiliți de comun acord, dinainte, modul de recunoaștere a meritelor, aspectele financiare și vizibilitatea
- confirmați deciziile în scris (chiar și în mod informal)

Claritatea protejează relațiile.

4. Folosiți colaborarea pentru a împărți costurile

Colaborarea este o strategie de supraviețuire.

- împărțiți taxele pentru standurile de la târg
- partajați spațiul de lucru sau echipamentele
- organizați în comun evenimente pentru a reduce costurile de marketing

Resursele împărțite sporesc accesul fără a crește presiunea.

5. Construiți-vă rețelele înainte să aveți nevoie de ele

Nu așteptați să apară o criză.

- participați la evenimente chiar și când sunteți ocupat
- rămâneți vizibil în comunitățile creative
- sprijiniți-i pe ceilalți fără a aștepta ceva în schimb

Rețelele se dezvoltă prin continuitate, nu prin urgență.

6. Dăruiti mai întâi, în mod strategic

Generozitatea vă clădește reputația.

- împărtășiți oportunitățile atunci când este posibil
- recomandați colegi pentru sarcinile pe care nu le puteți prelua
- oferiți un ajutor modest, fără a vă asuma prea multe angajamente

Astfel se creează încredere fără a ajunge la epuizare.

7. Acceptați faptul că nu toate colaborările durează

Unele colaborări sunt de natură sezonieră.

- tratați încheierea colaborărilor ca pe ceva normal
- notați ce ați învățat
- păstrați ușile deschise atunci când este posibil

Rețelele reziliente evoluează.

8. Combinați aliații din domeniul creativ cu cei din alte domenii

Rețelele de sprijin nu se limitează doar la persoanele din domeniul creativ.

- contabili, producători, tehnicieni, organizatori
- întreprinderi și instituții locale
- lideri ai comunității

Rețelele diversificate sporesc stabilitatea.

9. Protejați-vă identitatea individuală

Colaborarea nu ar trebui să vă estompeze vocea.

- mențineți-vă propriul portofoliu și propriile canale
- fiți clar în privința autorului
- evitați dependența excesivă de un singur colectiv

Autonomia consolidează colaborarea.

10. Priviți colaborarea ca pe un sprijin emoțional

Dincolo de beneficiile de afaceri:

- împărtășirea îndoielilor reduce izolarea
- rezolvarea colectivă a problemelor consolidează încrederea
- comunitatea face ca dificultățile să pară ceva normal

Reziliența se consolidează mai repede împreună.

5. CAZURI DE SUCCES

Ofícios do Convento – Rețele de artizanat și cunoaștere <https://oficinasdoconvento.com/>

Ce ilustrează:

- colaborarea dintre meșteri din diferite generații
- învățarea comună, expozițiile și producția

Lecția de reziliență:

Meșteșugurile tradiționale supraviețuiesc și evoluează prin practica colectivă, nu prin izolare.

A Avó Veio Trabalhar – Vizibilitate și resurse comune <https://www.fermenta.org/pt/>

Ce ilustrează:

- artiști care împart ateliere, expoziții și public
- spațiu hibrid care îmbină activitatea creativă, evenimentele și comunitatea

Lecția de reziliență:

Vizibilitatea crește mai repede atunci când platformele sunt partajate, nu când se concurează pentru ele.

Modulul 3 - INSTRUMENTE ȘI PROCEDURI PRACTICE PENTRU O VIZIBILITATE DIGITALĂ DURABILĂ

1. IDEI CHEIE ȘI CONCEPTE PRINCIPALE

Vizibilitatea digitală durabilă nu înseamnă să fiți online tot timpul sau să postați constant. Pentru antreprenorii creativi, este vorba despre construirea unei prezențe care să fie autentică, plină de sens și ușor de gestionat, sprijinind în același timp dezvoltarea pe termen lung a afacerii creative. Aceasta ar trebui să respecte ritmul dumneavoastră creativ, energia personală și natura unică a muncii realizate cu propriile mâini.

Vizibilitatea digitală funcționează cel mai bine atunci când devine o practică simplă și continuă, mai degrabă decât ceva făcut doar atunci când aveți timp sau motivație. În loc de eforturi intense urmate de tăcere, scopul este să integrați acțiuni mici și realiste în rutina dvs. săptămânală. Consecvența contează mai mult decât intensitatea, iar utilizarea instrumentelor potrivite vă poate ajuta să economisiți timp și să reduceți stresul, permițându-vă să vă concentrați pe ceea ce faceți cel mai bine: creația.

Pentru a asigura o vizibilitate durabilă, este util să acționați în trei domenii interconectate:

1. Primul aspect este structura. Aceasta include sisteme simple care vă ușurează viața, cum ar fi ținerea unui mic calendar de conținut, utilizarea șabloanelor reutilizabile, organizarea ideilor pe teme și reducerea oboselii decizionale. Aceste mici alegeri organizaționale aduc claritate și vă ajută să rămâneți concentrat pe ceea ce vreți să împărtășiți.

2. Al doilea aspect îl reprezintă instrumentele. Vizibilitatea durabilă nu necesită multe instrumente digitale; are nevoie de câteva care să vă susțină cu adevărat munca. Acestea pot include instrumente de bază pentru planificare și programare, o aplicație de design ușor de utilizat și un tablou de bord simplu de analiză care afișează doar elementele esențiale. Un număr mai mare de instrumente nu generează rezultate mai bune; instrumentele potrivite o fac.

3. Al treilea domeniu îl reprezintă rutinele. Obiceiurile mici fac o mare diferență. O rutină de zece minute dedicată interacțiunii cu publicul, un scurt moment săptămânal pentru a planifica ce doriți să împărtășiți și un moment lunar pentru a reflecta asupra a ceea ce funcționează vă pot ajuta să mențineți o prezență vizibilă fără presiune. Aceste rutine sunt menite să reducă volumul de muncă și să vă sporească încrederea.

Vizibilitatea digitală devine cu adevărat durabilă atunci când este aliniată la obiectivele dumneavoastră, la valorile personale, la identitatea dumneavoastră creativă și la nevoile reale ale clienților dumneavoastră. În acest modul, antreprenorii creativi sunt încurajați să definească pentru ce doresc să fie cunoscuți online, înlocuind comparația și perfecționismul cu claritate și intenție.

Durabilitatea emoțională este o parte esențială a procesului. Mulți antreprenori creativi se confruntă cu teama de a fi judecați, cu lipsa de consecvență în perioadele aglomerate și cu provocarea de a-și menține motivația. Aceste experiențe sunt normale. De aceea, modulul include sprijin practic, cum ar fi scenarii simple de comunicare, obiceiuri care consolidează încrederea și limite sănătoase pentru utilizarea mediului digital, ajutându-vă să creați o relație echilibrată cu vizibilitatea online.

În cele din urmă, vizibilitatea durabilă nu se măsoară prin cât de mult publicați, ci prin **calitatea interacțiunii dumneavoastră, claritatea mesajului, cât de bine vă conectați cu publicul potrivit și impactul constant**, pe termen lung, asupra afacerii dvs. Obiectivul nu este zgomotul, ci o prezență semnificativă.

2. ACTIVITĂȚI PRACTICE

Pentru a vă ajuta să puneți aceste idei în practică, vă prezentăm câteva activități simple și practice pe care le puteți începe chiar de acum. Acestea sunt concepute special pentru antreprenorii creativi care doresc să-și construiască o prezență digitală organizată, autentică și durabilă.

Activitatea 1

Începeți prin a crea o mică „listă de verificare a vizibilității” pentru săptămâna dvs. Aceasta poate include doar trei acțiuni mici, cum ar fi să răspundeți la comentarii, să postați o fotografie cu lucrarea dvs. în curs de realizare sau să vă actualizați magazinul online. Faptul că lista este scurtă va ajuta să evitați senzația de copleșire și să rămâneți consecvent.

Activitatea 2

Alegeți trei teme care să reprezinte meseria și afacerea dumneavoastră. Acestea ar putea fi „în culise”, „materiale și tehnici” și „lucrări finalizate”. Folosiți aceste teme ca ghid pentru ceea ce postați, în loc să porniți de la zero de fiecare dată. Astfel, veți obține o structură fără a vă limita creativitatea.

Activitatea 3

Creați un dosar simplu pe telefonul dumneavoastră, numit „Conținut de partajat”. De fiecare dată când faceți fotografii sau înregistrați videoclipuri cu munca dvs., adaugați-le în acest dosar. Astfel, veți avea întotdeauna material pregătit, chiar și în zilele în care nu vă simțiți inspirat.

Activitatea 4

Încercați o rutină de interacțiune de zece minute. O dată pe zi sau de câteva ori pe săptămână, dedicați zece minute pentru a răspunde la comentarii, a trimite mesaje de mulțumire clienților sau a interacționa cu paginile și persoanele care vă inspiră. Acest mic obicei vă sporește vizibilitatea și consolidează relațiile, fără a vă răpi timp din activitatea creativă.

Activitatea 5

Rezervați-vă un scurt moment în fiecare săptămână, chiar și 15 minute, pentru a planifica ce doriți să postați în zilele următoare. Nu este nevoie să pregătiți totul dinainte; simplul fapt de a nota două sau trei idei vă va oferi claritate și va reduce oboseala decizională în perioadele aglomerate.

Activitatea 6

Alegeți un instrument digital care să vă simplifice munca. Poate fi un instrument de planificare, o aplicație de design pentru crearea postărilor sau o simplă aplicație de notițe în care să vă notați ideile. Alegeți doar unul, pentru început. Adăugarea treptată a instrumentelor vă ajută să evitați confuzia și să mențineți fluxul de lucru ușor.

Activitatea 7

Faceți o scurtă reflecție lunară. Analizați ce ați împărtășit, cum au reacționat oamenii și ce v-a făcut plăcere. Puneți-vă două întrebări: „Ce a funcționat bine luna aceasta?” și „Ce vreau să încerc data viitoare?”. Această analiză blândă vă ajută să vă dezvoltați fără presiune.

Cel mai important, experimentați. Vizibilitatea digitală este o călătorie, nu o cursă. Începeți cu pași mici, rămâneți curios și lăsați-vă prezența să crească într-un ritm care respectă atât meseria dvs, cât și starea dvs. de bine.

3. SFATURI ȘI RECOMANDĂRI PRACTICE

Iată câteva sfaturi simple și realiste care vă vor ajuta să vă consolidați prezența digitală fără a pierde timp prețios din cel dedicat meseriei dvs. Aceste sugestii sunt concepute pentru a se integra în mod natural în rutina dvs. zilnică sau săptămânală și pentru a susține o prezență online durabilă și autentică.

Arătați procesul de creație, nu doar produsul final: Oamenilor le place să vadă cum prind viață obiectele realizate manual. Partajați videoclipuri scurte sau fotografii cu etapele muncii dvs. – pregătirea materialelor, cusutul, sculptarea, amestecarea culorilor, ambalarea comenzilor. Aceste momente spun povestea din spatele meșteșugului dvs. și îi ajută pe clienți să vă aprecieze munca.

Folosiți lumina naturală ori de câte ori este posibil: nu aveți nevoie de echipament profesional. Așezați-vă creațiile lângă o fereastră și faceți fotografii din diferite unghiuri. O lumină bună îmbunătățește imediat calitatea postărilor dvs. și vă ajută să arătați culorile și texturile reale ale creațiilor dvs.

Creați loturi mici de conținut: Când lucrați la ceva frumos, faceți 5–10 fotografii în loc de una singură. Surprindeți detaliile, texturile, uneltele și spațiul de lucru. Astfel veți avea suficient material pe care să-l împărțiți în mai multe postări, fără efort suplimentar.

Postați descrieri scurte și simple: Nu aveți nevoie de povești lungi de fiecare dată. O descriere poate fi o propoziție despre sursa dvs. de inspirație, materialul folosit, tehnica utilizată sau ceea ce face ca lucrarea să fie specială. Păstrați un ton personal și sincer.

Reutilizați și adaptați ceea ce aveți deja: transformați un videoclip lung în trei clipuri scurte. Folosiți o fotografie pentru Instagram, alta pentru site-ul dvs. și încă una pentru un buletin informativ. Un singur conținut poate fi folosit pe mai multe platforme.

Alegeți o platformă principală în loc să încercați să fiți prezent peste tot: concentrați-vă pe platforma pe care publicul dvs. își petrece deja timpul. Pentru mulți creativi, aceasta poate fi Instagram sau Facebook, dar ar putea fi și Etsy, Pinterest sau chiar o piață online locală.



Încurajați interacțiunea prin gesturi mici: puneți întrebări simple precum „Ce culoare preferați?”, „Ar trebui să fac mai multe piese în acest stil?” sau „Ce v-ar plăcea să vedeți în continuare?”. Aceste mici îndemnuri vă ajută să va creșteți în mod natural gradul de implicare.

Folosiți povești sau postări din culise în zilele mai liniștite: o imagine rapidă a uneltelor dvs., a spațiului de lucru sau a rutinei dvs. de dimineață poate menține profilul dvs. activ fără a necesita prea multă pregătire.

Împărtășiți recenzii ale clienților sau fotografii cu creațiile dvs. în case reale: acest lucru creează încredere și arată cum se integrează munca dvs. în viața oamenilor. De asemenea, îi ajută pe noii clienți să-și imagineze cum ar fi să dețină una dintre creațiile dumneavoastră.

Sărbătoriți micile succese: finalizarea unei noi colecții, apariția într-un articol local, primirea unui mesaj drăguț sau pur și simplu o zi productivă în atelier – toate aceste momente contribuie la umanizarea mărcii dvs. și la crearea unei legături cu publicul dvs.

Aceste practici simple vă vor ajuta să vă construiți o prezență online stabilă, sigură și durabilă, permițând ca meșteșugul dvs. să fie văzut, apreciat și valorizat de publicul potrivit.

4. CAZURI DE SUCCES ȘI EXEMPLE UTILE

Cercetarea unor exemple concrete de marketing digital de succes reprezintă un pas esențial pentru orice antreprenor creativ care dorește să-și consolideze prezența online cu încredere și claritate. Învățând de la alții care au parcurs deja acest drum, veți înțelege mai bine ce funcționează în sectorul creativ, ce tipuri de conținut rezonază cu publicul și cum comunică diferiții creatori valoarea meșteșugului lor. Aceste povești de succes oferă inspirație practică, prezintă strategii realiste adaptate micilor afaceri creative și vă ajută să evitați greșelile frecvente. Observând modul în care alți artizani își împărtășesc procesul de creație, își construiesc o comunitate și se dezvoltă în mod durabil, veți obține perspective pe care le puteți adapta propriului ritm, stil și obiective.

Iată câteva surse de încredere unde puteți descoperi studii de caz autentice, povești și surse de inspirație practică de la alți creatori și microîntreprinderi creative.

- **Etsy – Poveștile vânzătorilor:** Etsy pune la dispoziție sute de interviuri și povești ale unor creatori care explică cum și-au dezvoltat prezența online, strategiile pe care le-au folosit și provocările cu care s-au confruntat. Puteți găsi aceste povești aici: <https://www.etsy.com/seller-handbook/topic/seller-story>
- **Domestika:** Pe lângă cursuri, site-ul prezintă profiluri ale unor creatori, arătând modul în care aceștia își promovează marca și își prezintă meseria într-un mod profesionist. Puteți găsi aceste profiluri aici: <https://www.domestika.org/en/users>
- **Instagram:** hashtag-uri utile pentru a găsi exemple reale: #makersofinstagram #handmadebusiness #craftbusiness #creativeentrepreneur
- **Pinterest:** studii de caz vizuale și tendințe: vă ajută să înțelegeți modul în care companiile creative își structurează colecțiile, identitățile vizuale și povestirile.

5. REMARCI FINALE

Pe măsură ce ne apropiem de finalul acestui modul, este important să subliniem că vizibilitatea digitală durabilă nu înseamnă să faceți mai mult, să postați mai repede sau să încercați să imitați marile branduri. Pentru antreprenorii creativi, vizibilitatea este cea mai puternică atunci când reflectă adevărata esență a meseriei lor: grija din mâinile lor, poveștile din spatele materialelor, semnificația alegerilor creative și unicitatea pe care numai lucrările realizate manual o pot oferi. Când permiteți prezenței dvs. digitale să se dezvolte pornind de la această bază, marketingul devine mult mai puțin copleșitor și mult mai aliniat cu ceea ce sunteți.

Marketingul relațional joacă un rol central în acest proces. În loc să se concentreze pe vânzări punctuale, acesta pune accentul pe legături pe termen lung, încredere și interacțiuni autentice cu persoanele care vă apreciază munca. Fiecare mesaj, fiecare comentariu la care răspundeți, fiecare poveste pe care o împărtășiți despre parcursul dvs. creativ contribuie la construirea unei comunități loiale în jurul meseriei dvs. Clienții care se simt conectați cu dvs. sunt mai predispuși să vă aprecieze munca, să revină pentru viitoare creații și să vă promoveze afacerea în cercurile lor. Această abordare centrată pe om transformă vizibilitatea în relații semnificative, mai degrabă decât în simple cifre pe un ecran.

Marketingul lent completează perfect această abordare, reamintindu-vă că nu trebuie să fiți peste tot sau să faceți totul deodată. În loc să postați din obligație sau să urmați tendințe care nu se potrivesc stilului dvs., marketingul lent vă invită să comunicați cu intenție și într-un ritm care vi se pare sustenabil. Va încurajează să vă arătați procesul de creație, să sărbătoriți micile realizări și să împărtășiți emoțiile și inspirațiile din spatele creațiilor dvs.. Când comunicați încet și conștient, creați spațiu pentru ca publicul dvs. să vă vadă cu adevărat, să înțeleagă valoarea muncii dvs. și să se conecteze cu povestea dvs. într-un mod mai profund.

Mai presus de toate, cea mai puternică strategie pe care o puteți adopta este autenticitatea. Rămânând fidel esenței afacerii dvs. – identitatea dvs. creativă, valorile dvs., scopul dvs. – vă veti distinge într-o lume digitală aglomerată. Oamenii nu urmăresc creatorii doar pentru produsele lor; îi urmăresc pentru unicitatea lor, pentru vocea lor, pentru sinceritatea lor. Când comunicați din adâncul sufletului, publicul potrivit va fi atras în mod natural de dvs. Respectându-va identitatea și lăsându-va individualitatea să vă ghideze vizibilitatea, îi construiești o prezență digitală care nu este doar eficientă, ci și profund satisfăcătoare.

Modulul 4 - DEZVOLTAREA UNEI MENTALITĂȚI SUSTENABILE ÎN CAZUL MICROÎNTRERINDERILOR CREATIVE

Modelele de afaceri creative sustenabile depășesc conceptul tradițional de maximizare a profitului, integrând valori de mediu și sociale, precum și o propunere de valoare inovatoare.

“În mijlocul fiecărei dificultăți se ascunde o oportunitate”, Einstein

1. Dezvoltarea unei mentalități orientate spre succesul economic

De ce trebuie să ne dezvoltăm o mentalitate orientată spre succesul economic?

Pentru microîntreprinderea noastră, succesul economic este foarte important pentru a asigura stabilitatea financiară, adică pentru a genera suficiente resurse financiare pentru a acoperi toate cheltuielile și pentru a crea rezerve pentru dezvoltarea viitoare, având în vedere evoluția rapidă a tehnologiei. Cu alte cuvinte, trebuie să:

- depășim pragul de rentabilitate
- asigurăm lichiditatea microîntreprinderii
- creăm rezerve pentru dezvoltarea viitoare

Ce înseamnă să depășim pragul de rentabilitate?

Pentru a asigura resurse suficiente pentru acoperirea tuturor cheltuielilor microîntreprinderii, trebuie să generați un venit cel puțin egal cu totalul cheltuielilor înregistrate într-o anumită perioadă (lună, semestru, an).

Nivelul venitului care acoperă toate cheltuielile reprezintă pragul de rentabilitate, cu alte cuvinte, cantitatea minimă de produse pe care trebuie să o vindem pentru a acoperi cheltuielile generate de afacere.

Pentru calcularea pragului de rentabilitate pornim de la ecuația

Venituri totale = Cheltuielile totale

Venituri totale = prețul unitar de vânzare (p) x volumul fizic al vânzărilor (q)

Cheltuieli totale = costuri variabile (directe) + costuri fixe (indirecte)

Costurile variabile (cheltuielile directe) sunt cheltuielile care depind de cantitatea de produse vândute, de exemplu costurile cu materialele sau costurile cu utilitățile legate de cantitatea de produse vândute, astfel încât valoarea lor este egală cu costurile variabile unitare (VC/unitate) înmulțite cu volumul fizic al vânzărilor (q)

Costurile indirecte (fixe) sunt cheltuielile care nu depind de cantitatea de produse vândute (cum ar fi cheltuielile cu chiria, salariile, alte cheltuieli administrative); acestea apar în mod continuu, indiferent de volumul vânzărilor, și rămân relativ constante ca valoare; cu cât vindem mai mult, cu atât mai repede ne vom putea recupera costurile fixe.

Astfel, vom avea următoarea ecuație:

preț unitar de vânzare (p) × volumul fizic al vânzărilor (q) = cheltuielile variabile pe unitate

(VC/unitate) × volumul fizic al vânzărilor (q) + costurile fixe (FC)

Prin urmare, volumul minim al vânzărilor necesar pentru acoperirea tuturor costurilor se calculează astfel:

$$q = FC / (p - VC/\text{unitate})$$



De exemplu, dacă dorim să analizăm oportunitatea extinderii ofertei noastre cu un produs nou, știind că:

- prețul de vânzare = 50 EUR/unitate
- costurile variabile (directe) = 25 EUR/unitate
- costuri fixe (indirecte) = 12.000 EUR/an

atunci putem calcula volumul minim de vânzări necesar pentru a ne acoperi toate costurile:

$$q = 12.000 \text{ EUR} / (50 \text{ EUR/unitate} - 25 \text{ EUR/unitate}) = 480 \text{ unități (ex. bucăți)}$$

Așadar, trebuie să vindem cel puțin 480 de unități de produse într-un an pentru a ne acoperi toate costurile.

Dacă vom vinde mai mult, vom înregistra profit, iar dacă vom vinde mai puțin, vom înregistra o pierdere, deoarece costurile (cheltuielile) noastre vor fi mai mari decât vânzările.

Ce este lichiditatea unei afaceri și cum o putem asigura?

Lichiditatea unei afaceri înseamnă că dispunem de suficiente fonduri lichide în contul bancar sau în numerar pentru a ne achita la timp toate datoriile.

Lichiditatea este importantă deoarece permite acoperirea cheltuielilor operaționale lunare (materiale, utilități, salarii, chirie etc.), oferă posibilitatea de a profita de oportunitățile de afaceri identificate și asigură stabilitatea financiară, evitând riscul de insolabilitate.

Asigurarea lichidității presupune o gestionare eficientă a lichidităților, prin:

✓ monitorizarea constantă a activelor curente (cum ar fi stocurile, creanțele etc.) și a datoriilor curente (față de furnizori, impozite, alte datorii care trebuie achitate în termen de un an), folosind prognoza fluxului de numerar

Mai jos regăsiți un exemplu simplificat de șablon pentru prognoza lunară a fluxului de numerar:

EUR

Nr. crt.	Explicație / Ziua lunii	1	2	...	15	...	30
1	Venituri încasate de la clientul 1	500					
2	...						
3	Venituri încasate de la clientul n				1500		
4	Împrumuturi						
5	I. Total intrări de numerar (1+2+3+4+5)	500			1500		
6	Costuri cu materialele	200					
7	Salarii				800		
8	Chirie						200

9	Utilități					150
10	Dobânzi					150
11	Alte plăți					
11	II. Total ieșiri de numerar (6+7+8+9+10)	200			800	500
12	III. FLUX NET DE NUMERAR (I-II)	300			700	(500)
13	IV. FLUX NET DE NUMERAR CUMULAT	300	300	300	1000	500

Pot fi folosite și aplicații de pe Google Play

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.netroken.financialforecast>

- ✓ gestionarea creanțelor, prin stabilirea unor condiții clare de plată (de preferință înainte de scadența datoriilor curente) sau prin asigurarea de credit comercial (care vă protejează împotriva neplății din partea clienților)
- ✓ stimularea vânzărilor prin oferirea de reduceri pentru plata promptă (respectând în același timp pragul de rentabilitate)
- ✓ luați în considerare factoringul, care transformă creanțele dvs. în capital circulant fără a genera datorii sau a adăuga pasive
- ✓ optimizarea stocurilor – evitați acumularea de stocuri excesive, care blochează capitalul circulant, dar, în același timp, asigurați-vă că dispuneți de stocuri suficiente pentru a onora toate comenzile clienților dumneavoastră

Pentru a calcula stocul optim (ceea ce implică satisfacerea cererii clienților și minimizarea costurilor de depozitare), se iau în considerare cererea medie zilnică/lunară, termenul de livrare (zile) și stocul de siguranță, ținând cont de variațiile cererii și de întârzierile în aprovizionare. Astfel,

Stocul optim = cererea medie zilnică/lunară × termenul de livrare (zile) + stocul de siguranță

- ✓ controlul cheltuielilor – reevaluarea constantă a cheltuielilor curente și negocierea unor termene de plată mai lungi cu furnizorii, dacă este posibil
- ✓ utilizarea liniilor de credit flexibile, pentru a face față plăților urgente

Cum putem constitui rezerve pentru dezvoltarea viitoare a microîntreprinderilor?

Constituirea de rezerve este importantă pentru asigurarea sustenabilității afacerii, deoarece permite dezvoltarea viitoare — prin investiții în tehnologii mai eficiente, digitalizarea afacerii, diversificarea către alte activități complementare etc.

Pentru a constitui rezerve pentru dezvoltarea viitoare, puteți lua în considerare următoarele modalități:

- Alocați o parte din profitul net către rezerve pentru investiții viitoare, destinate modernizărilor tehnologice necesare menținerii poziției pe piață.

- Atunci când elaborați bugetul activității dvs., luați în considerare constituirea unei rezerve de numerar.
- Planificați-vă fluxul de numerar pentru cel mai pesimist scenariu, adoptând o abordare prudentă în ceea ce privește cheltuielile și elaborând planuri de urgență pentru a face față scăderilor neașteptate ale activității.
- Urmăriți cu atenție fluxul de numerar săptămânal, ajustând plățile pentru a le adapta la fluctuațiile încasărilor din vânzări.
- Stabiliți un obiectiv lunar privind transferul unei anumite sume de numerar (o sumă fixă sau un procent din venituri) într-un cont de rezervă separat, care să genereze dobândă, dacă este posibil.
- Încercați să încasați creanțele de la clienți mai repede decât termenele de plată către furnizori, astfel încât să puteți constitui rezerve de numerar pe care să le utilizați pentru a profita de oportunitățile de creștere a afacerii.
- Monitorizați creanțele vechi și contactați clienții imediat ce apar restanțe.
- Analizați cheltuielile lunare cu scopul de a reduce cheltuielile inutile; dacă este cazul, apelați la servicii subcontractate care sunt mai eficiente.
- Acordați atenție stocurilor cu rotație lentă care blochează fondurile și, dacă aveți stocuri excedentare, încercați să le vindeți cu reducere.
- Alegeți-vă furnizorii pe baza celui mai bun raport calitate-preț.
- Investiți timp în relaționarea relevantă care v-ar putea aduce mai mulți clienți.
- Investiți în dezvoltarea profesională continuă, pentru a vă actualiza și dezvolta competențele care v-ar putea ajuta să vă gestionați mai bine microîntreprinderea (de ex. competențe digitale, competențe financiare de bază etc.)

Sfaturi practice pentru asigurarea succesului economic și a stabilității financiare pe termen lung

➡ Folosiți un **Business Model Canvas** pentru gestionarea microîntreprinderii dumneavoastră, care servește drept foaie de parcurs pentru creșterea și succesul companiei dumneavoastră. Este un instrument antreprenorial strategic, care vă permite să proiectați, să descrieți, să inventați și să adaptați modelul dumneavoastră de afaceri.

Mai jos găsiți un șablon simplu pentru Business Model Canvas



PARTENERIATE CHEIE (8) • Cine sunt partenerii noștri cheie? • Ce resurse cheie solicităm de la aceștia? • Ce activități cheie desfășoară aceștia?	ACTIVITĂȚI CHEIE (7) • Ce activități cheie trebuie să desfășurăm pentru a oferi valoarea propusă?	PROPUNEREA DE VALOARE (2) • Ce valoare oferim clienților? Ce beneficii obțin clienții noștri achiziționând produsele/serviciile noastre? • Ce nevoi ale clienților satisfacem? • Ce probleme rezolvăm pentru clienți și cum procedăm în acest sens? • Avem o propunere de valoare care ne diferențiază de concurență?	RELAȚIILE CU CLIENȚII (4) • Ce tip de relație avem cu clienții noștri? • Cum atragem, menținem și extindem baza noastră de clienți (de ex., prin servicii personalizate etc.)?	SEGMENTE DE CLIENȚI (1) • Pentru cine creăm VALOARE? • Cine sunt clienții cei mai importanți/cei care generează cele mai mari venituri? Se aplică regula 80/20? • Știm ce își doresc clienții și pentru ce sunt dispuși să plătească?
	RESURSE CHEIE (6) • Ce resurse cheie avem? • De ce resurse cheie avem nevoie pentru a îndeplini propunerea de valoare?		CANALE (3) • Prin ce canale ajungem la clienții noștri? • Cum promovăm produsele/serviciile noastre? • Cum oferim/comunicăm valoare segmentelor de clienți?	
STRUCTURA COSTURILOR (9) • Care sunt cele mai importante costuri din modelul nostru de afaceri? • Am calculat pragul de rentabilitate pentru produsele/serviciile noastre? • Care sunt resursele/activitățile cheie cele mai costisitoare?			SURSE DE VENIT (5) • Pentru ce valoare sunt clienții noștri cu adevărat dispuși să plătească? • Cum preferă clienții noștri să plătească?	

Acesta trebuie să fie însoțit de proiecții financiare detaliate, precum previziunile privind veniturile, cheltuielile și fluxul de numerar.

Elaborarea bugetului și proiecțiile financiare reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte legate de gestionarea microîntreprinderilor, deoarece permit antreprenorilor să aloce în mod judicios resursele financiare pentru a susține creșterea microîntreprinderii, să ia decizii informate cu privire la strategiile de investiții și de stabilire a prețurilor și să facă față incertitudinilor economice cu reziliență.

➡ **Controlul costurilor** – monitorizarea constantă a nivelurilor și oportunităților de cheltuieli asigură stabilitatea financiară, un flux de numerar sănătos, o eficiență operațională sporită prin identificarea zonelor de risipă și optimizarea proceselor, precum și o creștere durabilă a afacerii.

Optimizați costurile cu utilitățile prin utilizarea surselor alternative de energie, ceea ce asigură economii de costuri pe termen mediu și lung.

Optimizați costurile legate de spațiul de birouri prin utilizarea spațiilor de coworking, care permit, de asemenea, crearea de rețele de contacte și un program de lucru flexibil.

➡ Concentrați-vă pe asigurarea unui flux de numerar pozitiv, prin gestionarea datoriilor și a creanțelor, întrucât fluxul de numerar este elementul vital al oricărei afaceri.

➡ Alocați o parte din profituri pentru rezerve și inovare, pentru a investi în tehnologii viitoare care vor spori productivitatea muncii sau pentru a depăși perioadele de criză

“Succesul de astăzi necesită agilitate și determinare pentru a regândi, revitaliza, reacționa și reinventa în mod constant”, Bill Gates.

➡ Diversificați-vă produsele/serviciile pentru a nu depinde de un singur produs/serviciu și pentru a reduce riscul legat de pierderile financiare, deoarece fiecare produs are un ciclu de viață, iar tendințele pieței se schimbă constant.

➡ Încercați să însoțiți produsele cu servicii complementare

Acestea adaugă valoare produselor, transformând o simplă tranzacție într-o experiență completă, pot genera venituri suplimentare și pot spori satisfacția clienților și loialitatea față de marcă. Acestea pot include asistență tehnică post-vânzare, reparații sau îmbunătățiri ale produselor, ateliere specifice, accesorii personalizate etc.

➡ Luați în considerare activitățile care generează venituri în mod regulat (de exemplu, ateliere creative, bloguri), deoarece acestea asigură previzibilitatea veniturilor.

➡ Folosiți servicii subcontractate dacă acest lucru vă va reduce costurile și va aduce o calitate superioară.

➡ Solicitați sfatul unui contabil, deoarece acesta vă va ajuta să înțelegeți mai bine aspectele fiscale legate de afacerea dumneavoastră și să optimizați impozitele.

➡ Separați finanțele personale de cele ale afacerii.

O greșeală frecventă pe care o fac mulți antreprenori începători este amestecarea finanțelor personale cu cele ale afacerii. Acest lucru poate duce la confuzie și la probleme fiscale, împiedicându-vă totodată să urmăriți cu precizie cheltuielile afacerii.

Succesul economic este strâns legat și de sustenabilitatea economică, ceea ce înseamnă că obiectivele privind sănătatea financiară pe termen lung ar trebui să țină seama și de impactul asupra mediului și al societății și să se concentreze pe:

- conservarea resurselor esențiale utilizate de întreprindere
- reducerea deșeurilor și reciclarea resurselor (economia circulară)
- promovarea salariilor echitabile și a incluziunii sociale
- protecția mediului

În acest fel, acțiunile pe care o microîntreprindere creativă le poate întreprinde sunt:

- **Adoptarea economiei circulare: Reducere, Reutilizare, Reparare și Reciclare**, pentru a minimiza deșeurile și dependența de resurse, proiectarea produselor pentru cicluri de viață multiple, utilizarea designului modular.
- **Economisirea energiei și a apei**: Utilizarea aparatelor eficiente din punct de vedere energetic, deconectarea aparatelor electronice, utilizarea surselor regenerabile și reducerea la minimum a consumului de apă.
- **Aprovizionare locală**: reducerea emisiilor generate de transport și sprijinirea economiilor locale prin achiziționarea de produse și servicii regionale/locale.
- **Sprijinirea întreprinderilor durabile**: alegerea companiilor partenere care acordă prioritate practicilor etice, durabilității și salariilor echitabile.

2. Cazuri de succes

Lanelka (<https://lanelka.ro/>) - este un brand sub egida căruia se creează haine din materiale second-hand sau naturale, precum și saci de dormit din lână merino pentru copii.

Povestea a început după ce proprietara a născut un copil și a avut nevoie de o husă pentru scutecele de pânză; apoi, pas cu pas, a creat articolele necesare pentru garderoba de toamnă/iarnă, totul printr-un proces numit UPCYCLING. Ea a cumpărat pulovere etichetate ca fiind „în stare bună” din magazine second-hand și outlet: confecționate din lână, cașmir, mătase și alte materiale naturale. Apoi le-a tăiat și retăiat, combinându-le până când a obținut haine unice și drăguțe, ecologice și delicate cu pielea copiilor.

Yves Anais (<https://yvesanais.com>) – este un atelier care produce accesorii și genți de mână, combinând pielea de calitate cu frumusețea naturală a lemnului, într-un stil atemporal, punând accentul pe legătura dintre oameni și natură. Pasionată de frumusețea și versatilitatea lemnului, proprietara și-a propus să pună în valoare această materie primă prin creațiile sale.

ArtEd (<https://www.arted.ro/>) - Fondatorul, absolvent de teatru, și-a propus să ofere o educație alternativă prin artă, în cadrul unor ateliere sau tabere organizate pentru copii, promovând în mod constant tinerii din cadrul echipei. În cei 25 de ani de activitate, peste 40.000 de copii au beneficiat de activități organizate care utilizează metode interactive, inclusiv animația.

Sursa www.m.zf.ro 04.01.2025

3. Lecții pentru o microîntreprindere creativă durabilă

- optimizarea costurilor prin reciclarea materialelor naturale,
- inovarea continuă și diversificarea ofertei pentru a reduce riscul asociat fluctuațiilor vânzărilor în anumite perioade,
- promovarea online a poveștii și a creațiilor dvs., cu scopul de a spori gradul de conștientizare, încrederea și loialitatea clienților, de a diferenția marca de concurență prin memorabilitate (oamenii își amintesc mai bine poveștile decât faptele), de a crea legături emoționale și de a crește vânzările prin atragerea și fidelizarea unui public global care împărtășește valorile afacerii.



Modulul 5 – PROTEJAREA MEDIULUI

Tranziția către o economie verde și locuri de muncă ecologice – Contribuția la economia circulară

Introducere

Întreprinderile mici din sectoarele creativ, al produselor realizate manual și al artizanatului joacă un rol esențial în tranziția către un model economic mai responsabil din punct de vedere ecologic.

Prin natura lor, aceste întreprinderi lucrează adesea cu serii mici, materiale locale, tehnici tradiționale și relații directe cu clienții – toate acestea reprezentând avantaje evidente într-o economie verde și circulară.

Acest subiect se adresează antreprenorilor creativi care doresc să înțeleagă ce înseamnă economia verde și economia circulară și, mai presus de toate, cum pot integra aceste concepte în activitatea lor de zi cu zi.

Fiecare capitol explică de ce și cum ajută subiectul respectiv, ce este important de știut, oferă recomandări practice și prezintă povești de succes reale din România, ușor de înțeles și de replicat.



1. Tranziția către o economie verde și locuri de muncă ecologice

De ce și cum economia verde ajută întreprinderile mici din domeniul creativ



Economia verde presupune desfășurarea activităților economice într-un mod care reduce impactul asupra mediului și utilizează resursele în mod responsabil.

Economia verde este un model economic care vizează creșterea bunăstării umane și a echității sociale, reducând în același timp riscurile de mediu și utilizarea excesivă a resurselor naturale.

Spre deosebire de economia tradițională, bazată pe consum intensiv și risipă, economia verde pune accentul pe:

- ✓ **utilizarea eficientă a resurselor,**
- ✓ **reducerea poluării,**
- ✓ **protecția biodiversității,**
- ✓ **crearea de valoare pe termen lung.**

Pentru întreprinderile creative mici, acest lucru se traduce printr-un control mai bun al costurilor, mai puține deșeuri și o mai bună poziționare pe piață, deoarece, în practică, economia verde ajută atelierele creative să-și optimizeze procesele, și anume să utilizeze materialele mai eficient, să reducă pierderile și să creeze produse cu o valoare adăugată mai mare, apreciate de clienți pentru povestea lor responsabilă.

Pentru întreprinderile creative mici, economia verde nu este doar o obligație morală, ci și o oportunitate de diferențiere pe piață.

Ce trebuie să știți despre locurile de muncă ecologice



Locurile de muncă „verzi” sunt acele activități profesionale care contribuie direct sau indirect la protecția mediului și la utilizarea durabilă a resurselor.

Un loc de muncă „verde” nu înseamnă neapărat un loc de muncă nou, ci o schimbare a modului de lucru.

Într-un atelier creativ, un loc de muncă devine „verde” atunci când angajatul contribuie activ la reducerea deșeurilor, la reutilizarea materialelor sau la alegerea unor soluții mai puțin poluante.

Cel mai adesea, locurile de muncă ecologice apar prin extinderea competențelor angajaților existenți, nu prin angajarea de personal suplimentar.

În sectorul creativ și al artizanatului, locurile de muncă ecologice pot include:

- ✓ artizani care utilizează materiale naturale sau reciclate;

- ✓ designeri care creează produse durabile și reparabile;
- ✓ mici producători care reduc consumul de energie și apă;
- ✓ ateliere care promovează repararea și reutilizarea produselor.

Sfaturi practice și recomandări

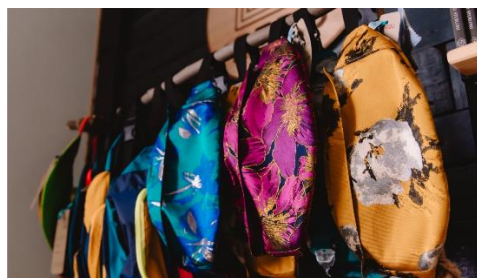


Pentru a iniția tranziția către o economie verde, o microîntreprindere creativă poate lua câteva măsuri simple:

- ✓ să analizeze unde apar deșeurile în atelier;
- ✓ să evalueze consumul de energie și apă din atelier și să identifice posibilele reduceri;
- ✓ să aleagă furnizori locali pentru a reduce amprenta de carbon;
- ✓ să planifice producția cu mai multă atenție pentru a evita surplusurile.

Cazuri de succes din Romania

Atelierul REDU SRL
J2017001271229
CUI 37543626
City: Iasi/Romania



Un exemplu elocvent este REDU – o inițiativă de modă durabilă din Iași, activă în domeniul designului de îmbrăcăminte și accesorii, care funcționează pe baza principiilor „slow fashion” și ale economiei circulare.

REDU utilizează în mod constant materiale textile recuperate și a construit un model de afaceri bazat pe upcycling și „slow fashion”.

Prin această abordare, întreprinderea a creat locuri de muncă ecologice axate pe reproiectare, creativitate și utilizarea responsabilă a resurselor, demonstrând că economia verde poate deveni baza unei afaceri creative viabile.

Carte de vizită REDU

- | | |
|----------------------------------|---|
| ➤ Problema identificată de REDU: | Industria textilă este una dintre cele mai poluante industrii la nivel mondial, iar în România cantități semnificative de materiale textile ajung anual în depozitele de deșeuri. |
| ➤ Ce a făcut mai exact: | Compania și-a construit întregul model de afaceri pe utilizarea deșeurilor textile pre- și post-consum. Materialele sunt colectate din comunitate, din stocuri nevândute sau din resturi de producție, apoi transformate în articole vestimentare și accesorii unice. |
| ➤ Rezultate măsurabile: | ✓ peste 80% din materialele utilizate provin din surse textile recuperate; |

- ✓ reducerea aproape totală a deșeurilor textile generate de propria noastră activitate;
- ✓ crearea de locuri de muncă ecologice, axate pe reproiectare, upcycling și competențe de design responsabil

➤ Lecții pentru microîntreprinderi:

REDU demonstrează că o microîntreprindere poate funcționa profitabil exclusiv pe baza economiei circulare, fără a depinde de materii prime noi.

2. Contribuția întreprinderilor mici din domeniul creativ la economia circulară

Ce este economia circulară și de ce este potrivită pentru sectorul creativ?



Economia circulară este un model economic care urmărește menținerea resurselor în uz cât mai mult timp posibil, prin reutilizare, reparare, reciclare și reproiectare.

Spre deosebire de modelul liniar (producere – consum – debarasare), economia circulară încurajează un ciclu continuu al materialelor.

Economia circulară nu se rezumă doar la reciclare, ci reprezintă o regândire a întregului proces de producție. De la modul în care sunt alese materialele până la relația cu clientul după vânzare, toate etapele pot contribui la un ciclu al resurselor mai responsabil.

Pentru întreprinderile mici din domeniul creativ, acest model este extrem de potrivit, deoarece produsele sunt realizate manual, pot fi adaptate cu ușurință și pot integra materiale reutilizate fără a compromite calitatea sau valoarea estetică.

Prin intermediul economiei circulare, materialele rămase devin resurse, iar produsele capătă o poveste care sporește valoarea percepută de client.

Sfaturi practice și recomandări



Microîntreprinderile creative pot începe prin colectarea și sortarea deșeurilor, colaborând cu alte ateliere sau oferind servicii simple de reparații și recondiționare.

Mici întreprinderi care produc artizanat sunt, în mod natural, mai apropiate de economia circulară deoarece:

- ✓ produc în cantități mici;
- ✓ pot adapta rapid modelele;
- ✓ utilizează resturi și materiale neconvenționale;
- ✓ pot oferi servicii de reparații sau personalizare;
- ✓ pot proiecta produse cu o durată de viață îndelungată.

Pentru a trece complet la o economie circulară, o microîntreprindere creativă poate face câteva lucruri simple:

- ✓ să depoziteze și să sorteze deșeurile pentru proiecte viitoare;
- ✓ să colaboreze cu alte ateliere pentru a face schimb de materiale;
- ✓ să încurajeze clienții să returneze produsele vechi pentru recondiționare.

Cazuri de succes Romania

Atelierul de Pânză SRL
J40/8372/2011
CUI 28823953
Oraș: București/România



Atelierul de Pânză (București) reprezintă un exemplu concret de economie circulară aplicată. „Atelierul de Pânză” este o inițiativă de economie socială din București, dezvoltată de Asociația Viitor Plus, care produce genți reutilizabile și accesorii textile.

Întreprinderea transformă deșeurile textile în produse reutilizabile și funcționează ca unitate protejată, creând locuri de muncă pentru persoanele cu dizabilități.

Modelul lor demonstrează că economia circulară poate genera simultan un impact ecologic, social și economic, chiar și la scară mică.

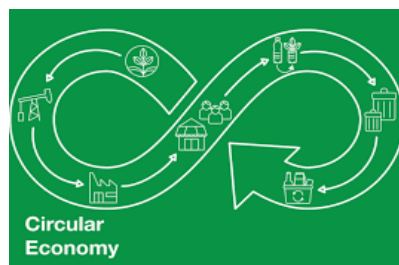
Carte de vizită Atelierul de Pânză (AP)

- Problema identificată de AP: Utilizarea pe scară largă a pungilor de unică folosință și lipsa unor soluții viabile pentru reutilizarea deșeurilor textile.
- Ce a făcut mai exact: Compania colectează deșeuri textile și le transformă în produse finite, inclusiv materiale obținute din textile mărunțite și reprocesate. Activitatea se desfășoară într-o unitate protejată autorizată.

- Rezultate măsurabile:
 - ✓ peste 500.000 de produse reutilizabile fabricate;
 - ✓ aproximativ 3 tone de deșeuri textile reutilizate;
 - ✓ crearea de locuri de muncă ecologice pentru persoanele cu dizabilități.
- Lecții pentru microîntreprinderi: Modelul demonstrează că economia circulară poate genera simultan impact asupra mediului, impact social și sustenabilitate economică.

3. Principiile economiei circulare aplicate în practică

Ce trebuie să știți și de ce este important să aplicați aceste principii



Economia circulară se bazează pe câteva principii fundamentale (cele 4 R):

1. Reducerea consumului de resurse;
2. Reutilizarea produselor și a materialelor;
3. Repararea și recondiționarea;
4. Reciclarea responsabilă și regândirea designului produselor.

Aplicarea acestor principii nu necesită tehnologii complicate, ci decizii informate cu privire la designul produselor și la modul în care acestea sunt utilizate de clienți.

Principiile economiei circulare pot fi aplicate nu numai produsului final, ci și elementelor auxiliare ale activității economice.

Este important să le aplicăm, deoarece ajută microîntreprinderile creative să-și eficientizeze activitățile și să creeze produse cu o durată de viață mai lungă.

Integrarea acestor principii nu necesită investiții mari, ci, mai presus de toate, schimbări de mentalitate:

- ✓ proiectare orientată spre durabilitate;
- ✓ alegerea de materiale de calitate;
- ✓ evitarea produselor de unică folosință.

Sfaturi practice și recomandări



Pentru a pune în practică principiile economiei circulare, o microîntreprindere creativă poate lua câteva măsuri simple:

- ✓ să conceapă produse care să poată fi reparate și adaptate;

- ✓ să informeze clienții cu privire la întreținerea și utilizarea corespunzătoare a produselor, pentru a prelungi durata de viață a acestora;
- ✓ să utilizeze ambalaje minime și reciclabile.

Cazuri de success din Romania

Start-Up-ul R-Create
<https://r-create.ro/>
 Oraș: București/România

R-CREATE



Compania R-Create oferă un exemplu clar de aplicare a principiilor economiei circulare prin intermediul ambalajelor reutilizabile.

Prin dezvoltarea unor sisteme de ambalaje returnabile, R-Create a demonstrat că chiar și elementele auxiliare ale unei afaceri – precum ambalajele – pot fi reproiectate pentru a reduce semnificativ cantitatea de deșeuri.

Soluția dezvoltată de R-Create a demonstrat că ambalajele returnabile (realizate dintr-un plastic mai dur, care poate fi reciclat și conține deja componente reciclate) pot înlocui cu succes ambalajele de unică folosință utilizate pe scară largă în comerțul electronic, cu un feedback 100% pozitiv.

Carte de vizită R-Create

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ➤ Problema identificată de R-Create: | Creșterea accelerată a comerțului online a generat volume mari de deșeuri de ambalaje. |
| ➤ Ce a făcut mai exact: | Compania a creat ambalaje returnabile care pot fi utilizate de sute de ori, fiind integrate într-un sistem logistic de recuperare și reutilizare. |
| ➤ Rezultate măsurabile: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ambalaje utilizabile în peste 300 de cicluri; ✓ reducere semnificativă a consumului de carton și plastic; ✓ colaborări cu numeroase întreprinderi mici și mijlocii din sectorul creativ. |
| ➤ Lecții pentru microîntreprinderi: | R-Create demonstrează că nu doar produsul, ci și ambalajul poate deveni parte a economiei circulare. |

Toate acțiunile legate de tranziția către economia verde și locurile de muncă verzi, precum și cele legate de economia circulară și de aplicarea principiilor economiei circulare în mediul de afaceri, puse în aplicare treptat, transformă aceste concepte din principii teoretice în instrumente concrete de dezvoltare pentru întreprinderile mici creative.

Modulul 6 - TRANZIȚIA SPRE UN MOD DE FUNCȚIONARE ECOLOGIC

Măsuri concrete și obiective pentru tranziția către o economie verde în microîntreprinderile din sectorul creativ

Introducere

Conceptul de „tranziție către economia verde” nu mai reprezintă o tendință abstractă, ci o direcție necesară pentru întreprinderile mici din sectoarele creativ, al produselor realizate manual și al artizanatului.

Creșterea costurilor materialelor și utilităților, schimbarea comportamentului consumatorilor și presiunea tot mai mare de a reduce impactul asupra mediului determină microîntreprinderile să-și regândească modul de lucru.

Acest subiect se adresează antreprenorilor creativi care doresc să înțeleagă acțiunile și obiectivele de protecție a mediului, de ce și cum acestea ajută afacerea, ce trebuie să știe înainte de implementare, recomandări concrete și povești de succes reale, ușor de înțeles și de pus în practică.



1. Măsurile de protecție a mediului

Utilizarea materialelor inovatoare în procesul creativ



De ce și cum ajută utilizarea materialelor inovatoare

Materialele inovatoare – reciclate, regenerabile sau cu un impact redus asupra mediului – permit întreprinderilor mici și creative să-și reducă dependența de resursele convenționale și să creeze produse cu o valoare adăugată mai mare. Pentru clienți, aceste materiale transmit un mesaj clar despre responsabilitate și inovație.

Ce trebuie să știți despre materialele inovatoare

Materialele inovatoare nu trebuie neapărat să fie scumpe sau greu de obținut.

Printre acestea se pot număra textilele reciclate, lemn recuperat, bioplastic, hârtie reciclată sau materiale rezultate din deșeuri industriale.

Important este ca acestea să fie integrate în mod coerent în procesul creativ și comunicate corect clienților.

Sfaturi practice și recomandări

Microîntreprinderile pot începe prin a testa materialele inovatoare în colecții mici sau ediții limitate, reducând astfel riscul financiar.

Colaborarea cu furnizori locali sau cu alte ateliere poate facilita accesul la astfel de resurse.

Cazuri de succes din România

Atelierul REDU SRL
J2017001271229
CUI 37543626
Oraș: Iași/România



Carte de vizită REDU:

- | | |
|--------------------------|---|
| ➤ Profilul companiei: | Microîntreprindere în domeniul modei durabile. |
| ➤ Problema identificată: | Dependența industriei modei de materiale noi cu un impact ridicat asupra mediului. |
| ➤ Ce a făcut mai exact: | REDU a introdus în procesul creativ textile recuperate din stocurile nevândute și materiale second-hand, transformate prin intermediul unui design contemporan. |

- Rezultate măsurabile:
 - ✓ peste 80% din materialele utilizate provin din surse refolosite;
 - ✓ reducerea semnificativă a deșeurilor textile.
- Lecții pentru microîntreprinderi: Materialele considerate „deșeuri” pot deveni resurse valoroase dacă sunt colectate în mod sistematic și transformate în mod creativ.

Proiectarea pieselor modulare



De ce și cum ajută designul modular

Designul modular permite adaptarea, repararea și extinderea produselor fără a fi necesară înlocuirea lor completă. Pentru întreprinderile mici din domeniul creativ, acest lucru înseamnă produse mai durabile și relații mai îndelungate cu clienții.

Ce trebuie să știți despre designul modular

Un produs modular este conceput din piese independente care pot fi înlocuite sau reconfigurate. Acest tip de design reduce deșeurile și prelungește durata de viață a produselor.

Sfaturi practice și recomandări

Atelierele pot începe cu produse simple: piese mici de mobilier, obiecte decorative sau accesorii compuse din elemente interschimbabile.

Cazuri de succes din România

GreenForest SRL
J35/4800/1992
CUI 2804850
Oraș: Timișoara/România



Carte de vizită GreenForest Business:

- Profilul companiei: GreenForest (Timișoara) – producător de mobilier ergonomic și durabil.
- Problema identificată: Industria mobilei generează deșeuri și un consum intens de resurse; a apărut necesitatea de a integra produse ecologice fără a crește pierderile.
- Ce a făcut mai exact: GreenForest a creat mobilier durabil și ergonomic, optimizând procesul de producție pentru a reduce deșeurile și consumul de materiale. Compania a implementat principiile designului responsabil în toate etapele de producție.

- Rezultate măsurabile:
 - ✓ peste 200.000 de unități livrate;
 - ✓ capacitate de producție optimizată de 3.000 de unități pe lună;
 - ✓ reducerea la minimum a pierderilor de materiale;
 - ✓ peste 5.000 de clienți în Europa.
- Lecții pentru microîntreprinderi: Proiectarea durabilă și planificarea atentă a producției permit reducerea deșeurilor și accesul liber la piețele externe.

Reciclarea materialelor/produselor



De ce și cum ajută reciclarea

Reciclarea reduce cantitatea de deșeuri și costurile cu materiile prime.

Pentru microîntreprinderi, reciclarea poate deveni o sursă constantă de materiale.

Ce trebuie să știți despre reciclare

O reciclare eficientă implică colectarea, sortarea și colaborarea cu parteneri specializați.

Sfaturi practice și recomandări

Înființarea punctelor de colectare și acceptarea produselor uzate în vederea recondiționării sunt măsuri concrete.

Cazuri de succes din România

Atelierul de Pânză SRL
J40/8372/2011
CUI 28823953
Oraș: București/România



Carte de vizită Atelierul de Pânză:

- Profilul companiei: Producător de pungi reutilizabile și accesorii textile din resturi textile; funcționează ca unitate protejată, creând locuri de muncă pentru persoanele cu dizabilități.
- Problema identificată: Cantitate mare de deșeuri textile;
Nevoia de locuri de muncă pentru persoanele vulnerabile.
- Ce a făcut mai exact: Transformarea deșeurilor textile în produse reutilizabile; parteneriate cu companii pentru colectare și reutilizare.
- Rezultate măsurabile:
 - ✓ peste 50% dintre angajați sunt persoane cu dizabilități;
 - ✓ reducerea deșeurilor textile;

✓ integrarea în proiecte sociale și educaționale.

- Lecții pentru microîntreprinderi: Reciclarea poate sprijini simultan obiectivele de mediu și sociale, aducând valoare adăugată produselor.

2. Obiective privind protecția mediului

Orientarea către surse inovatoare/regenerabile de materiale



De ce și cum contribuie aceste obiective

Stabilirea unor obiective clare ajută microîntreprinderile să-și planifice dezvoltarea durabilă.

Ce trebuie să știți

Sursele regenerabile includ materiale cu un ciclu de viață controlat și un impact redus.

Sfaturi practice și recomandări

Stabiliți un procent minim de materiale regenerabile utilizate anual și alegeți furnizori responsabili.

Cazuri de succes din România

Start-Up-ul R-Create
<https://r-create.ro/>
Oraș: București/România

R-CREATE



Carte de vizită R-Create:

- | | |
|--------------------------|---|
| ➤ Profilul companiei: | Producător de ambalaje reutilizabile. |
| ➤ Problema identificată: | Ambalaje de unică folosință cu un impact ridicat asupra mediului. |
| ➤ Ce a făcut mai exact: | Implementarea unui sistem de ambalaje reutilizabile pentru livrări. |
| ➤ Rezultate măsurabile: | Reducerea cu 87% a amprente de carbon în comparație cu ambalajele tradiționale. |

- Lecții pentru microîntreprinderi: Obiectivele clare permit măsurarea impactului și implementarea unor soluții eficiente.

Reducerea risipei de materiale și utilizarea eficientă a resurselor



De ce și cum ajută

Reducerea deșeurilor scade costurile operaționale și sporește sustenabilitatea afacerii.

Ce trebuie să știți

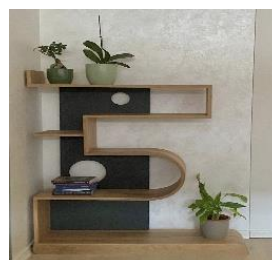
Monitorizarea consumului și stabilirea unor obiective clare de reducere sunt esențiale.

Sfaturi practice și recomandări

Optimizarea proceselor de producție, reducerea pierderilor de materiale și implementarea surselor alternative de energie.

Cazuri de succes din România

BioMobila SRL
J33/249/2025
CUI 34234626
Oraș: Suceava/România



Carte de vizită Biomobila:

- Profilul companiei: Atelier de mobilier artizanal durabil
- Problema identificată: Industria tradițională a mobilierului utilizează adesea materiale sintetice cu un impact ridicat asupra mediului și generează cantități considerabile de deșeuri.
- Ce a făcut mai exact:
- ✓ A ales să folosească lemn masiv din specii locale (de exemplu, stejar, larice) în producție, pentru a reduce amprenta de carbon generată de transport și pentru a stimula economia locală;
 - ✓ Utilizează finisaje naturale, precum uleiuri, ceară și pigmenți de origine organică, în locul lacurilor sintetice;
 - ✓ Resturile mici de lemn sunt valorificate sub formă de accesorii, obiecte decorative sau reutilizate în piese mici, reducând astfel deșeurile generate în procesul de producție.
- Rezultate măsurabile:
- ✓ Reducerea amprentei de carbon asociate transportului;
 - ✓ Mobilier cu emisii reduse de compuși organici volatili;

- ✓ Zeci de proiecte pentru clienți din sectorul rezidențial și HoReCa, inclusiv lanțuri de librării și designeri de interior, cu feedback pozitiv în ceea ce privește sustenabilitatea și calitatea.

➤ Lecții pentru microîntreprinderi

Utilizarea materiilor prime locale și naturale, alături de valorificarea deșeurilor, poate transforma costurile în oportunități de valoare adăugată.

Trecerea la un stil de viață ecologic este un proces gradual, accesibil microîntreprinderilor creative care aleg să înceapă cu acțiuni concrete și obiective măsurabile.

Integrarea materialelor inovatoare, a designului modular, a reciclării și concentrarea pe surse regenerabile pot transforma o afacere într-un model durabil și competitiv.

Modulul 7 - RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A MICROÎNTRERINDERILOR CREATIVE

CONȘTIENTIZAREA IMPACTULUI PROPRIILOR ACȚIUNI ASUPRA COMUNITĂȚII LOCALE

Întreprinderile, indiferent de dimensiunea lor, nu sunt entități separate de mediul în care își desfășoară activitatea, ci fac parte din comunitățile locale și influențează în mod direct atât dezvoltarea durabilă a zonei, cât și calitatea vieții locuitorilor, devenind în mod natural partenerii acestora.

Tipul de comportament adoptat de o întreprindere poate genera încredere și sprijin reciproc, contribuind la o comunitate puternică, unită și rezilientă. Prin prezența lor, întreprinderile mici pot genera dezvoltare economică, pot reduce migrația, pot revitaliza zonele istorice, pot insufla viață centrelor orașelor și pot contribui la păstrarea farmecului și autenticității zonei. De exemplu, un mic atelier care utilizează produse și materii prime de la furnizori locali nu numai că le asigură acestora un venit stabil, dar creează și locuri de muncă pentru localnici și poate contribui la revitalizarea vieții sociale prin organizarea de evenimente sau prin transformarea spațiului într-un loc de întâlnire și socializare. Pe de altă parte, acțiunile care vizează doar profitul pe termen scurt pot crea tensiuni, conflicte sau suspiciuni. De exemplu, un restaurant dintr-o zonă rezidențială care ignoră regulile privind zgomotul, curățenia sau programul de lucru afectează în mod direct confortul locuitorilor și devine o sursă de probleme.

Influența pe care o exercită micile întreprinderi locale asupra comunității este, probabil, chiar mai importantă decât cea exercitată de marile corporații și depășește factorul economic imediat, deoarece acestea prezintă o particularitate importantă: poartă amprenta celor care le-au creat, a tradițiilor și a resurselor zonei, devenind astfel vectori ai identității comunității, atât pentru localnici, cât și pentru vizitatori.

De **exemplu**, compania „Sergiana” și-a început activitatea, la începutul anilor 1990, ca o mică afacere de familie în Poiana Mărului, un sat situat la poalele munților, la 35 km de municipiul Brașov (România). Primul pas a fost deschiderea unei brutării, urmată de o măcelărie care a lansat primele cârnați sub marca „Sergiana Poiana Mărului”, în decembrie 1994. De acolo, afacerea s-a dezvoltat: o fabrică de prelucrare a cărnii, ferme, un abator, lanțuri de magazine și restaurante — toate legate de zonă. Astfel, cu fiecare produs lansat sau vândut, cu fiecare restaurant sau magazin deschis în România, Sergiana a reprezentat o parte din identitatea locului și a comunităților din satul Poiana Mărului și din zona Brașovului.

În același timp, relația dintre întreprinderi și comunitate este una bidirecțională, în sensul că și întreprinderile mici beneficiază de sprijinul comunităților din care fac parte. Comunitatea locală le oferă clienți, venituri, furnizori, recomandări și reputație, iar instituțiile locale — precum camerele de comerț, ONG-urile sau autoritățile locale — pot sprijini dezvoltarea și inovarea prin parteneriate, programe de finanțare sau proiecte comune.

Responsabilitatea socială se referă la modul în care antreprenorii sunt conștienți că deciziile lor zilnice influențează viețile celor din jur: fiecare alegere — de la angajare, la relația cu furnizorii, până la modul în care își promovează activitatea — produce un impact concret asupra comunității, pozitiv sau negativ. Atunci când responsabilitatea socială este ignorată, iar întreprinderile adoptă practici abuzive și monopoliste sau urmăresc exclusiv interesul economic, acestea pot contribui la inegalitate, instabilitate economică și degradarea vieții comunității. În astfel de situații, întreprinderile devin factori de tensiune, mai degrabă decât motoare ale dezvoltării locale.

Prin urmare, responsabilitatea socială necesită un angajament constant din partea antreprenorului de a lua decizii care să aducă beneficii atât întreprinderii, cât și comunității.

1. SPORIREA IMPACTULUI POZITIV AL ÎNTREPRINDERILOR CREATIVE ASUPRA COMUNITĂȚII LOCALE



Efectul cel mai vizibil și, adesea, cel mai apreciat pe care îl au întreprinderile asupra comunităților este crearea de locuri de muncă și de venituri pentru populația locală. Cu toate acestea, în practică, majoritatea întreprinderilor creative sunt de mici dimensiuni și pot oferi doar un număr limitat de locuri de muncă, iar veniturile pot fi uneori fluctuante sau incerte, întrucât depind de o piață foarte de nișă, de sezonabilitatea turistică sau de tendințele culturale.

Cu toate acestea, rolul lor în comunitate nu se limitează la numărul de angajați. Întreprinderile creative locale pot contribui în mod semnificativ la stabilitatea economică și socială a zonei, prin:

- **Oferirea de oportunități de ocupare tinerilor și persoanelor vulnerabile**, greu de integrat pe piața tradițională a muncii, precum și prin transmiterea competențelor în meseriile tradiționale
- **Colaborări cu producătorii și furnizorii locali**
- **Consolidarea identității și a memoriei locului**, prin practicile, produsele și poveștile pe care le duc mai departe
- **sprijinirea cauzelor sociale locale** prin sponsorizări sau organizarea de evenimente comunitare

De exemplu, un atelier de olărit nu va crea niciodată multe locuri de muncă – cel mult unul sau două. Dar chiar și aceste câteva locuri de muncă pot fi extrem de valoroase dacă sunt oferite persoanelor vulnerabile din comunitate: tineri aflați la început de drum, persoane în vârstă, persoane cu dizabilități sau persoane din grupuri defavorizate. Pentru aceștia, un loc de muncă aproape de casă și adaptat ritmului lor de muncă și de viață poate reprezenta o șansă prețioasă de integrare socio-economică și profesională.

Chiar și fără a angaja un număr mare de persoane, un astfel de atelier poate juca un rol formativ în cadrul comunității, contribuind la păstrarea identității culturale și la consolidarea comunității pe termen lung. De exemplu, poate organiza ateliere pentru elevi sau tineri NEET, în cadrul cărora aceștia învață tehnici tradiționale de modelare, ardere sau decorare a ceramicii, practici care fac parte din patrimoniul imaterial al zonei. Atunci când tinerii învață aceste tehnici, chiar și pentru o perioadă scurtă de timp, ei devin purtători ai unor cunoștințe care, altfel, ar fi în pericol de dispariție. Chiar dacă nu își deschid propriul atelier, ei păstrează în memorie experiența, gesturile, povestea și respectul pentru o tradiție locală, sporind astfel șansele ca aceasta să fie transmisă mai departe familiei și comunității lor.

Exemplu: Atelierul de ceramică „Casa Junilor” (Brasov, Romania) (<https://www.facebook.com/casajunilor/>) este un centru cultural care organizează ateliere de creație ceramică, facilitând transmiterea tehnicilor și tradițiilor, dar și stimulând spiritul comunitar prin implicarea copiilor, tinerilor și persoanelor în vârstă.

Întreprinderile creative pot susține economia locală alegând furnizori locali pentru materii prime, ambalaje și transport, contribuind astfel la menținerea banilor în comunitate.

Exemplu: Restaurantul Slow Food „Viscri 32” (din satul Viscri, județul Brașov, România) include în meniul său preparate cu ingrediente provenite de la furnizori locali, menționând în mod explicit numele producătorilor: „brânză maturată de la turma familiei Suciu”, „sos de roșii de la Fundația ADEPT Transilvania”, „cârnați artizanali de la Măcelăria Anghel” etc., contribuind astfel la recunoașterea și susținerea producătorilor locali (<https://viscri32.com/wp-content/uploads/2020/06/meniu.pdf>).

Întreprinderile creative pot proteja patrimoniul cultural și tradițiile locale, devenind adevărați ambasadori ai culturii locale, nu doar prin integrarea materialelor, a motivelor decorative și a tehnicilor artizanale în produsele și serviciile lor, ci și prin promovarea poveștilor culturale în comunicarea de afaceri și în strategia de branding a companiei.

Exemplu: “Mandra chic.ro” se descrie ca fiind „un mic atelier contemporan de zestre și modă lentă, situat într-un orășel din Țara Făgărașului/Transilvania (România), unde femeile din sat creează colecții de suveniruri locale. Un amestec de textile realizate manual, cu mesaje de tip manifest și un apel la upcycling, reciclare creativă și reutilizare adaptativă. Atelier care susține proiectele de educație, dezvoltare locală, regenerare culturală și comunitară ale Asociației Proiectul Mândra”.

Atelierul comercializează online produse textile și articole de îmbrăcăminte care încorporează elemente tradiționale, realizate manual, construindu-și astfel o identitate de marcă prin utilizarea motivelor decorative specifice Ținutului Făgăraș (județul Brașov, România) și prin asocierea cu viața comunității dintr-o localitate reprezentativă, sprijinind „Muzeul Țesăturilor și Poveștilor” din satul Mândra, Ținutul Făgăraș (<https://mandrachic.blogspot.com/> , <https://blog.mandrachic.ro/muzeul-de-panze-si-povesti/>).

Responsabilitatea socială poate însemna ca o întreprindere să se implice activ în viața comunității din care face parte, prin sprijin direct acordat locuitorilor și inițiativelor locale: poate sponsoriza activități sportive sau educaționale sau poate susține ONG-uri care derulează proiecte sociale, educaționale sau de mediu, prin donații financiare, produse sau voluntariat. La fel de importante sunt activitățile deschise publicului – ateliere, târguri, cursuri sau acțiuni dedicate copiilor și persoanelor vulnerabile – care sporesc vizibilitatea companiei și creează legături autentice cu oamenii din jur.

Responsabilitatea socială poate însemna ca o întreprindere să se implice activ în viața comunității din care face parte, prin intermediul unei întreprinderi responsabile, care se află în contact permanent cu comunitatea căreia îi aparține și încearcă să identifice modalități prin care să îi satisfacă nevoile. Responsabilitatea socială nu este o formalitate, ci o oportunitate de a construi o relație de sprijin reciproc cu comunitatea locală, iar prin implicarea activă în comunitatea locală, întreprinderile pot deveni un punct de referință local.

2. ASIGURAREA BUNĂSTĂRII PROPRIILOR ANGAJAȚI ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN DOMENIUL CREATIV

Bunăstarea angajaților este unul dintre pilonii esențiali ai unei afaceri creative, în special în cazul întreprinderilor mici, deoarece fiecare persoană joacă un rol important și unic prin expertiza, creativitatea și abilitățile practice de care dispune. Atunci când oamenii se simt în siguranță, respectați și susținuți, lucrează mai eficient, sunt mai loiali și devin adevărați ambasadori ai afacerii.

Grija față de angajați nu este doar o datorie morală, ci și o strategie inteligentă de dezvoltare: o echipă apreciată este mai implicată, mai creativă și mai dispusă să contribuie la creșterea pe termen lung a afacerii. O companie care reușește să integreze aceste principii are șanse reale să dezvolte o cultură organizațională pozitivă, bazată pe colaborare, reducerea conflictelor și un mediu în care angajaților le face plăcere să vină la muncă.

Bunăstarea începe cu un mediu în care oamenii sunt ascultați și nevoile lor sunt luate în considerare, într-un cadru sigur și nediscriminatoriu, iar comunicarea joacă un rol esențial în crearea acestui climat. Iată câteva principii utile pentru o comunicare eficientă cu angajații

- **Fiți înțelegător și empatic;** porniți de la premisa că oamenii acționează cu bună-credință și cu dorința de a contribui la binele organizației.
- **Nu confundați problema cu persoana;** greșelile se pot întâmpla oricui, iar reacțiile exagerate, căutarea și pedepsirea vinovatului nu ajută prea mult.

- **Alocați timp comunicării;** programați întâlniri periodice, discutați dificultățile și transmiteți informațiile importante.
- **Folosiți un limbaj clar;** explicațiile concrete și comunicarea unor termene precise pentru îndeplinirea sarcinilor ajută la evitarea neînțelegerilor.
- **Nu puneți accentul pe diferențele culturale;** respectați diversitatea limbilor, obiceiurilor și valorilor pentru a crea un mediu incluziv.
- **Oferiți feedback constant și constructiv,** atât pentru aspectele pozitive, cât și pentru cele care necesită îmbunătățiri.
- **Recunoașteți contribuțiile individuale** astfel încât angajații să simtă că munca lor este apreciată.

În același timp, antreprenorii trebuie să sprijine echilibrul dintre viața profesională și cea personală a angajaților. Acest lucru poate include:

- Evitarea supraîncărcării cu sarcini prin fișe de post clare și realiste;
- Posibilitatea unui program flexibil sau hibrid;
- Discuții deschise despre nevoile angajaților și soluțiile aplicabile, în special atunci când aceștia provin din grupuri vulnerabile;
- Asigurarea unor condiții de muncă adecvate și a formării în domeniul sănătății și securității în muncă;
- Investiții în dezvoltarea profesională, prin cursuri sau formare la locul de muncă;
- Remunerație echitabilă, bazată pe criterii transparente și o distribuție echitabilă a responsabilităților.

Exemplu: „Ophori Cosmetics” este o întreprindere socială cu sediul în Brașov (România), care produce cosmetice realizate manual (săpunuri, geluri de duș, exfoliante etc.); întreprinderea este o unitate protejată, iar 80 % dintre angajații săi sunt persoane cu dizabilități, care au astfel șanse reale de integrare pe piața muncii prin intermediul unui loc de muncă adaptat nevoilor lor (<https://ophori.com/en>).

O companie care are grijă de angajații săi creează, în timp, un mediu în care aceștia se simt motivați, protejați și parte a unui proiect comun, iar acest lucru se reflectă direct în succesul organizației.

3. IMPLICAREA ÎNTEPRINDERILOR CREATIVE ÎN BUNĂSTAREA COMUNITĂȚII LOCALE

Întreprinderile locale nu sunt doar actori economici, furnizori de produse sau servicii, ci pot deveni un actor-cheie în dezvoltarea socială, culturală și economică a comunității dacă elaborează strategii deliberate, prin intermediul cărora chiar și cele mai mici întreprinderi își pot transforma activitățile cotidiene în acțiuni care contribuie direct la reziliența comunității, fie că este vorba de consolidarea legăturilor sociale, de protejarea mediului sau de sprijinirea inițiativelor locale.

Motivația este simplă: o întreprindere implicată este recunoscută ca un membru valoros al comunității, iar atunci când oamenii observă că o companie nu se preocupă doar de profit, ci și de bunăstarea comunității în care își desfășoară activitatea, nivelul de încredere și de sprijin reciproc crește considerabil.

Beneficiile pentru afacere sunt directe și tangibile:

- O reputație pozitivă și un număr mai mare de clienți atrași prin recomandările locuitorilor din zonă;
- O capacitate sporită de a atrage și de a păstra angajați talentați;
- Vizibilitate și prestigiu în rândul locuitorilor din zonă și al turiștilor;
- Acces la noi parteneriate și rețele locale de sprijin;
- O asociere mai puternică și mai autentică a mărcii cu comunitatea locală, ceea ce consolidează identitatea și valoarea afacerii.



Strategiile pe care întreprinderile intenționează să le adopte pot fi extrem de diverse, dar toate pornesc de la aceeași idee, și anume că o întreprindere nu funcționează într-un vid, ci într-un ecosistem social, economic și cultural asupra căruia poate exercita o influență pozitivă prin:

- **Sprijinirea inițiativelor educaționale și sociale concrete ale comunității locale**, indiferent dacă acestea vizează educația copiilor, sprijinirea persoanelor vulnerabile, dezvoltarea culturală sau incluziunea socială. Implicarea poate însemna ca firma să organizeze activități educaționale sau culturale sau pur și simplu să colaboreze cu ONG-uri sau instituții locale, punând la dispoziție resurse (spațiu, materiale, expertiză, timp plătit pentru angajați în scopul desfășurării activităților de voluntariat etc.).
- **Crearea de spații care încurajează relațiile sociale**: modul în care își desfășoară activitatea o întreprindere în spațiul fizic poate avea un impact puternic asupra coeziunii sociale. De exemplu, o cafenea, o frizerie, un magazin sau un atelier pot deveni locuri în care oamenii se întâlnesc, socializează și fac schimb de idei. Astfel de spații transformă o interacțiune pur comercială într-una relațională, reduc izolarea socială și consolidează sentimentul de apartenență.
- **Amenajarea vitrinelor și a spațiilor de lucru**, care pot transforma în mod direct atmosfera unei străzi sau a unei piețe locale. O zonă urbană plină de viață, sigură și plăcută din punct de vedere vizual nu apare întâmplător – este, de cele mai multe ori, rezultatul atenției pe care întreprinderile locale o acordă aspectului fațadelor, intrărilor și vitrinelor lor. De la iluminat și curățenie până la culori, decorațiuni sau elemente artistice, toate aceste detalii contribuie la identitatea locului, îi conferă personalitate și fac zona mai atractivă pentru locuitori, turiști și chiar potențiali investitori.

- **Organizarea de activități, ateliere și evenimente** – acestea reprezintă o modalitate practică prin care întreprinderile pot revitaliza viața comunității, creând spații dedicate învățării, socializării și colaborării. Întreprinderile creative pot găzdui sau susține ateliere de artizanat, cursuri de formare în competențe practice (de la reparații casnice, croitorie sau gătit, până la activități de artă și design), expoziții de artă, festivaluri locale, târguri ale producătorilor sau activități dedicate copiilor, tinerilor sau persoanelor în vârstă.
- **Schimbul de cunoștințe și transparența** față de mediul economic local: întreprinderile care comunică în mod clar modul în care își desfășoară activitatea, strategiile și obiectivele lor, care împărtășesc experiența și bunele practici, nu numai în cadrul companiei, ci și altor întreprinderi, organizații și instituții locale, creează un efect multiplicator, inspirând alte companii să adopte strategii similare și să participe activ la proiecte locale. Întreprinderea poate împărtăși cunoștințe prin organizarea de întâlniri sau ateliere cu alte companii din zonă, participarea la întâlniri cu organizații profesionale sau instituții locale, publicarea de rapoarte, ghiduri sau studii de caz despre strategiile aplicate pe site-urile proprii, precum și prin colaborarea cu ONG-uri, instituții de învățământ sau camere de comerț în cadrul unor proiecte comune.
- **Participarea la proiecte de protejare a mediului și îngrijirea spațiilor publice:** întreprinderile pot avea un impact semnificativ asupra calității mediului prin inițierea sau implicarea în diverse acțiuni ecologice. Acestea pot include: organizarea de acțiuni de înverzire, amenajarea și întreținerea unui spațiu verde în apropierea sediului, colectarea selectivă și reducerea deșeurilor, utilizarea ambalajelor reciclabile sau sponsorizarea proiectelor de artă publică și înfrumusețarea zonei.

Bunăstarea comunității și cea a întreprinderilor sunt strâns legate între ele. O comunitate puternică și activă creează un mediu economic sănătos în care întreprinderile mici pot prospera, iar antreprenorii, prin acțiuni consecvente și adaptate la contextul local, pot avea un impact mult mai mare decât își imaginează inițial, contribuind la bunăstarea comunităților lor.

4. BUNE PRACTICI ȘI INSPIRAȚIE

Cele mai bune sfaturi pentru proprietarii de întreprinderi mici,

<https://www.youtube.com/watch?v=0PbjZ01ObLA>

TEDx Talks – 6 sfaturi pentru a deveni un antreprenor de succes, John Mullins,

<https://www.youtube.com/watch?v=bAhM3td5PzY>

TEDx Talks - Puterea mentalității antreprenoriale, Bill Roche

<https://www.youtube.com/watch?v=lhs4VFZWwn4>

TEDx Talks – Afaceri durabile, Frank Wijen, https://www.youtube.com/watch?v=Y5fR_KAVRMo

5. ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ ȘI INCLUZIUNEA SOCIALĂ ÎN ÎNTREPRINDERILE CREATIVE



Întreprinderile creative mici se confruntă cu aceleași condiții de piață ca orice alte companii, deoarece nu beneficiază de facilități speciale; acest mediu se caracterizează prin schimbări rapide (tehnologice, fiscale și legislative), resurse limitate, digitalizare accentuată și concurența din partea producătorilor de masă. În acest context, competitivitatea nu mai este determinată exclusiv de talentul creativ sau de calitatea produsului, ci și de capacitatea antreprenorului de a învăța continuu și de a se adapta la schimbările pieței, atât el însuși, cât și întreaga sa echipă.

Antreprenorii sunt adesea nevoiți să îndeplinească simultan mai multe roluri – cel de meșter, manager, promotor și vânzător – și, pentru aceasta, trebuie să-și actualizeze în permanență competențele tehnice, antreprenoriale, digitale și de comunicare prin metode flexibile de învățare, bazate, în general, pe experiența practică și pe schimbul de bune practici.

Incluziunea socială, la rândul său, contribuie la consolidarea competitivității prin valorificarea diversității de experiențe, perspective și competențe pe care le dețin angajații provenind din medii diverse, iar întreprinderile mici și creative, care pot oferi, în general, oportunități de integrare economică pentru grupurile care se confruntă frecvent cu bariere pe piața muncii (cum ar fi femeile, tinerii, migranții sau persoanele cu un nivel scăzut de educație formală), pot profita de această oportunitate dacă reușesc să creeze un mediu de lucru deschis și colaborativ.

Prin urmare, relația dintre competitivitate, învățarea pe tot parcursul vieții și incluziunea socială este una de interdependență: învățarea pe tot parcursul vieții facilitează incluziunea persoanelor vulnerabile, sporind accesul la competențe și oportunități profesionale, iar incluziunea acestor persoane susține competitivitatea întreprinderilor angajatoare, sporind accesul la o diversitate de idei, experiențe și expertiză. În cazul întreprinderilor creative mici, incluziunea socială și învățarea pe tot parcursul vieții pot constitui o strategie pragmatică pentru dezvoltarea durabilă și reziliența economică.

Modalități practice pentru asigurarea învățării continue în întreprinderile mici din domeniul creativ

Întreprinderile mici din domeniul creativ – precum atelierele de artizanat, microîntreprinderile din domeniul designului, al artelor vizuale, al creațiilor realizate manual etc. – nu dispun, de obicei, de structuri organizaționale complexe sau de resurse dedicate formării profesionale; însă, din fericire, învățarea continuă poate avea loc și în mod informal, uneori chiar în mod neintenționat, și poate deveni o componentă integrantă a activității zilnice, strâns legată de nevoile concrete ale întreprinderii de a face față condițiilor pieței.

Primul pas în demararea procesului de învățare la locul de muncă constă în identificarea competențelor care trebuie dezvoltate în rândul angajaților sau al antreprenorilor. Nevoia de competențe variază în funcție de experiența deja acumulată, de nivelul de expertiză al fiecărei persoane și de sarcinile specifice pe care aceasta trebuie să le îndeplinească în cadrul activității curente.

Tipuri de competențe care necesită o actualizare constantă:

- **Competențe creative și tehnice**, întrucât calitatea și unicitatea produselor sau serviciilor oferite depind în mod direct de acestea. Evoluția materialelor și a tehnologiilor de producție, precum și tendințele din domeniul modei și ale consumatorilor impun antreprenorilor și angajaților să se concentreze în permanență pe perfecționarea tehnicilor de lucru și pe îmbunătățirea designului și a formei artistice a produselor.

Chiar și în situațiile în care se utilizează exclusiv tehnici tradiționale – precum cusutul, țesutul, olăritul sau alte meșteșuguri transmise din generație în generație – acestea pot fi îmbunătățite prin asimilarea practicilor tradiționale specifice altor zone geografice, prin combinarea motivelor și simbolurilor din diferite culturi sau prin integrarea conceptelor contemporane de design. Astfel, tradiția nu este abandonată, ci reinterpretată și adaptată la noi contexte și piețe, menținând relevanța pe piață a întreprinderilor prin crearea de produse care îmbină autenticitatea cu funcționalitatea și estetica modernă.

- **Competențele antreprenoriale** sunt esențiale pentru ca aceste afaceri să funcționeze ca întreprinderi integrate în mediul de afaceri local. Acestea vizează stabilirea prețurilor, gestionarea vânzărilor, relațiile cu clienții, precum și respectarea obligațiilor fiscale și administrative. Modificările legislative frecvente și complexitatea procedurilor administrative pot reprezenta o provocare majoră pentru microantreprenori, ceea ce face necesară informarea continuă și accesul la resurse de învățare relevante și actualizate.
- **Competențele digitale** sunt esențiale pentru vizibilitatea întreprinderilor mici din domeniul creativ. Promovarea online, utilizarea rețelelor sociale, vânzarea prin intermediul platformelor de comerț electronic sau gestionarea conținutului digital necesită competențe digitale care trebuie actualizate în mod constant, în contextul evoluției rapide a tehnologiilor și al preferințelor publicului în ceea ce privește platformele online.
- **Competențele transversale** facilitează relațiile dintre colegi, clienți și parteneri și contribuie la buna desfășurare a activității zilnice. Printre acestea se numără abilitățile de comunicare, munca în echipă, gestionarea timpului, adaptabilitatea și rezolvarea conflictelor, toate fiind esențiale pentru colaborarea cu ceilalți.

Pentru a gestiona în mod eficient procesul de învățare, antreprenorii pot întocmi o listă exhaustivă a competențelor necesare în cadrul companiei și pot identifica, împreună cu angajații, exact ce competențe specifice trebuie dezvoltate, folosind în acest scop **modelul GROW**.

- **G (Obiectiv)** – Stabilirea obiectivului de învățare:
„Ce vreți să realizați?”, „Ce vreți să puteți face concret?”, „Ce competență trebuie să dobândiți pentru asta?”, „Cum veți ști că ați dobândit acea competență?”, „Ce rezultat măsurabil sau observabil intenționați să obțineți?”
- **R (Realitate)** – Explorarea realității actuale:
„Unde vă aflați acum?”, „În ce măsură stăpâniți această abilitate?”, „Ce știți deja și ce sunteți capabil să faceți în prezent?”
- **O (Opțiuni)** – Generarea de opțiuni:
„Cum puteți să stăpâniți această abilitate?”, „Care sunt cele mai simple și mai accesibile metode de învățare pentru dvs.?”, „Ce alternative aveți?”

- **W (Angajament)** – Stabilirea angajamentului:

„Ce veți face concret pentru a dobândi această competență?”, „Ce metode de învățare veți folosi (exerciții practice, observare, feedback, cursuri de scurtă durată)?”, „Care este termenul limită?”

Rezultatul aplicării acestui set de întrebări ar trebui să fie o listă succintă a competențelor prioritare de care angajatul sau antreprenorul are nevoie la locul de muncă, însoțită de un plan simplu de dezvoltare. Acest plan poate include metodele de învățare alese, resursele necesare și termenele limită, facilitând astfel un proces de învățare continuă adaptat realităților întreprinderilor mici din domeniul creativ.

Exemplu: Un angajat trebuie să învețe să brodeze pe materiale textile, urmând un model desenat, folosind o tehnică corectă și cu acuratețe artistică. La finalul procesului de învățare, acesta trebuie să fie capabil să decoreze obiecte textile precum prosoape, fețe de masă sau șervețele prin broderie manuală, urmând cu fidelitate modelul, alegând firele potrivite și executând cusăturile cu grijă și precizie, astfel încât produsele să aibă un aspect estetic plăcut. Ca obiectiv măsurabil, angajatul își propune să realizeze cel puțin 5 prosoape brodate în termen de 3 luni, respectând toate criteriile de calitate.

În prezent, angajatul deține cunoștințe de bază privind cusăturile simple și drepte, dar nu este capabil să urmeze un model dat.

Metodele de învățare alese sunt cele mai simple și mai puțin costisitoare: va observa un coleg mai experimentat, îi va imita tehnica și va primi îndrumare directă; va urmări tutoriale video pentru a înțelege pașii corecți și modul de execuție și va exersa zilnic pe bucăți mici de material pentru a-și dezvolta dexteritatea.

Planul concret de învățare este următorul: va exersa zilnic cusăturile specifice de broderie, timp de cel puțin 30 de minute, va solicita în mod constant feedback din partea colegului cu experiență și va crea cel puțin 3 modele de broderie pe un model dat; în termen de 3 luni, va realiza cele 5 prosoape complete, respectând modelul propus și un standard rezonabil de calitate.

Această abordare a procesului de învățare are avantajul de a fi orientată, combinând învățarea practică, observația, repetiția și feedback-ul, ceea ce permite verificarea progresului și consolidarea competențelor într-un mod aplicabil în activitatea de zi cu zi.

Metode de învățare continuă pentru angajații din întreprinderile mici din domeniul creativ

În întreprinderile mici din domeniul creativ, învățarea continuă se desfășoară cel mai adesea direct în cadrul activității zilnice, fiind strâns legată de sarcinile concrete ale angajaților și de nevoile reale ale întreprinderii; prin urmare, acestea trebuie să adopte metode de învățare flexibile, accesibile și ușor de integrat în programul de lucru.

Desigur, angajații și antreprenorii pot participa la cursuri, seminarii, ateliere sau schimburi de experiență organizate în mod oficial de școli, centre de formare pentru adulți, organizații profesionale sau alte instituții specializate, dar nu există prea multe astfel de oferte de învățare adaptate nevoilor specifice ale meșterilor, deoarece aceștia activează pe o piață de nișă, care poate implica tehnici tradiționale, vechi și puțin cunoscute, unele dintre ele fiind chiar păstrate secrete de meșterii mai experimentați.

Exemple: În județul Brașov există puține instituții care organizează în mod constant cursuri și ateliere pentru întreprinderile creative:

- Școala Populară de Arte și Meserii „Tiberiu Brediceanu” - <https://www.artebrasov.ro/> - organizează cursuri de lungă durată (2-3 ani), contra cost, de grafică, sculptură, ceramică, artă decorativă, artă populară, iconografie, design vestimentar, dar și de muzică, teatru, coregrafie și fotografie
- Centrul Cultural Reduta Brașov - <https://www.centrulculturalreduta.ro/> - organizează în mod constant ateliere și cursuri de scurtă durată, specifice industriilor creative (ateliere de artizanat, împletituri medievale, grafică, olărit etc.)
- EmChang Studio - <https://cursuri.emchangstudio.com/> - oferă cursuri de ceramică regulate, contra cost

Aceste cursuri sunt întotdeauna utile și binevenite, dar majoritatea sunt organizate sporadic și se adresează începătorilor, motiv pentru care învățarea la locul de muncă rămâne esențială pentru întreprinderile mici din domeniul creativ.

Învățarea pe bază de proiecte este una dintre cele mai eficiente metode de învățare, fiind strâns legată de învățarea prin practică și implicând participarea directă a celor implicați în activități reale. Prin crearea de prototipuri, angajații pot experimenta noi tehnici de lucru, pot folosi materiale diferite și pot combina metodele tradiționale cu cele moderne.

Experimentarea și rezolvarea problemelor reale reprezintă un alt pilon al învățării continue. Prin testarea unor instrumente, metode sau soluții noi, angajații își dezvoltă capacitatea de adaptare și învață să gestioneze situațiile neprevăzute. Studiile de caz, bazate pe situații reale sau ipotetice, oferă ocazia de a analiza procesele, factorii implicați și posibilele soluții, contribuind la dezvoltarea gândirii critice și a abilităților de luare a deciziilor.

Învățarea continuă este susținută în mare măsură de **interacțiunile cu persoane cu experiență în domeniu**: discuțiile sau activitățile cu un tutor sau mentor permit clarificarea unor aspecte complexe, oferă feedback personalizat și facilitează transferul de cunoștințe, într-un mod mai eficient decât studiul individual. **Metoda „job shadowing”** (observarea la locul de muncă), prin care un angajat observă activitatea unui coleg cu experiență, contribuie la înțelegerea concretă a sarcinilor și responsabilităților asociate unui anumit rol, iar **discuțiile spontane cu colegii**, schimbul de idei și solicitarea de opinii contribuie semnificativ la consolidarea cunoștințelor și la menținerea unei preocupări constante pentru învățare.

Accesul la o varietate de **resurse educaționale** facilitează acest proces și permite adaptarea procesului de învățare la diferite niveluri de experiență și la stilurile individuale de învățare. Materialele scrise clasice, precum cărțile de specialitate, manualele, legislația relevantă, ghidurile, broșurile, instrucțiunile de lucru, procedurile operaționale, rapoartele, studiile de caz sau articolele din revistele de specialitate, rămân o sursă importantă de cunoștințe structurate și de referință. Acestea sunt completate de resurse online, care includ platforme de învățare, podcasturi educaționale, videoclipuri explicative și tutoriale, seminarii web și conferințe înregistrate, precum și bloguri, site-uri web de specialitate, forumuri și grupuri de discuții.

Exemplu: Website-ul <https://www.cursdebroderie.ro/> oferă cursuri de broderie manuală și digitală contra cost; site-ul web <https://www.domestika.org/> oferă cursuri contra cost în domeniul artizanatului, designului, marketingului și afacerilor etc., cu traduceri în mai multe limbi, inclusiv în română și portugheză.

Pentru ca învățarea autonomă să fie eficientă, este important să se verifice rezultatele obținute, lucru care se poate realiza foarte eficient prin autoevaluarea angajatului, pornind de la obiectivele stabilite inițial. În cadrul acestui proces, angajații vor reflecta asupra progreselor înregistrate și vor încerca să răspundă sincer la întrebarea „În ce măsură pot acum să fac singur ceea ce mi-am propus?”. Feedback-ul din partea colegilor, mentorilor sau superiorilor contribuie, de asemenea, la ajustarea modului de lucru și la consolidarea competențelor. De asemenea, feedback-ul din partea colegilor, mentorilor sau superiorilor, compararea rezultatelor obținute înainte și după procesul de învățare, precum și

observarea îmbunătățirii performanței la locul de muncă contribuie la ajustarea modului de lucru și la consolidarea competențelor.

Măsuri menite să faciliteze accesul la învățarea continuă

Antreprenorii din industriile creative se confruntă adesea cu obstacole reale în ceea ce privește accesul la oportunități de formare – atât pentru ei înșiși, cât și pentru angajații lor: lipsa de timp, resursele financiare limitate, informațiile fragmentate sau absența unor oferte de formare adaptate nevoilor specifice ale afacerii pot îngreuna procesul de învățare. Cu toate acestea, multe dintre aceste obstacole pot fi depășite printr-o serie de măsuri simple, dar consecutive:

- **Identificarea periodică a competențelor necesare**, atât pentru antreprenor, cât și pentru angajați, pornind de la activitățile concrete desfășurate în atelier sau în cadrul întreprinderii. Obiectivele de învățare trebuie formulate în mod clar și specific (de exemplu: pictura pe sticlă cu vopsele în ulei, decorarea porțelanului etc.), astfel încât procesul de învățare să poată fi orientat, iar rezultatele să poată fi evaluate ulterior.
- **Asigurarea accesului egal la dezvoltarea profesională** pentru toți angajații, indiferent de vârstă, gen, nivel de studii sau dizabilitate. În cazul persoanelor vulnerabile, pot fi oferite măsuri suplimentare de sprijin (discriminare pozitivă) pentru a le facilita participarea la cursuri de formare, cum ar fi subvenții pentru acoperirea costurilor serviciilor de îngrijire a copiilor sau a persoanelor vârstnice, program de lucru flexibil, telemuncă sau model hibrid etc. Este important, totuși, ca oportunitățile de învățare să fie oferite în mod transparent și echitabil, fără excluderi nejustificate, tuturor angajaților.
- **Alocarea de resurse financiare pentru formare**, cum ar fi un buget dedicat cursurilor, materialelor sau deplasărilor, precum și timp de lucru plătit pentru studiul individual. Simplul fapt că aceste cheltuieli sunt luate în considerare arată că formarea profesională este tratată cu mare seriozitate și că va fi efectiv pusă în practică. În special în domeniile creative, procesul de învățare implică experimentarea (testarea de noi tehnici, lucrul cu materiale diferite, realizarea de modele sau prototipuri), ceea ce necesită mult timp, care ar trebui fie integrat în programul normal de lucru, fie remunerat ca ore suplimentare, întrucât contribuie direct la inovare și la îmbunătățirea calității produselor.
- **Căutarea activă a oportunităților de formare** și construirea unei rețele proprii de informații cu privire la cursuri, ateliere, seminarii sau schimburi de experiență organizate de centre de formare, instituții culturale, universități sau organizații neguvernamentale. La rândul lor, antreprenorii pot oferi expertiza lor în calitate de lectori sau mentori în cadrul diverselor evenimente, facilitând astfel schimburile reciproce de cunoștințe.
- **Crearea de oportunități de învățare** prin inițierea unor acțiuni la scară redusă, precum ateliere, sesiuni practice sau demonstrații, în cadrul cărora antreprenorii pot invita meșteri și artizani cu experiență să împărtășească tehnici, bune practici sau idei inovatoare, oferind participanților posibilitatea de a învăța prin observare, experimentare și feedback direct. Astfel de acțiuni pot contribui, de asemenea, la vizibilitatea și reputația întreprinderii în cadrul comunității locale.
- **Crearea unor mecanisme de motivare pentru angajați** care să încurajeze învățarea de noi tehnici sau dezvoltarea de competențe suplimentare: bonusuri sau prime financiare, recompense sub formă de produse, recunoașterea publică a meritelor, oportunitatea de a reprezenta atelierul sau compania la târguri, expoziții sau evenimente profesionale, sau atribuirea de noi responsabilități.

- **Folosiți resursele online și comunitățile profesionale**, căutând tutoriale, videoclipuri sau ghiduri practice și interacționând cu alți meșteri sau creatori din același domeniu. Schimbul informal de experiență, inclusiv prin mentorat sau demonstrații practice, poate constitui o sursă extrem de valoroasă de învățare.
- **Implicarea activă a angajaților în procesul de învățare**, solicitându-le sugestii cu privire la metodele preferate de formare, subiectele de interes sau ritmul de învățare. Angajații pot fi încurajați să caute singuri cursuri, evenimente, cărți sau alte resurse utile, consolidându-și astfel autonomia și responsabilitatea față de propria dezvoltare profesională.

Măsuri speciale pentru facilitarea învățării continue prin incluziune socială:

Pentru a facilita procesul de învățare al persoanelor care au nevoie de măsuri de incluziune socială, se pot pune în aplicare o serie de măsuri specifice:

- **Crearea unui mediu de învățare sigur**, atât din punct de vedere fizic, cât și psihologic. Acest lucru presupune asigurarea accesibilității pentru persoanele cu dizabilități, utilizarea unui limbaj politicos și incluziv, evitarea sarcasmului sau a criticilor și eliminarea presiunii pentru a obține rezultate.
- **Utilizarea instrucțiunilor în diverse formate** pentru a răspunde diferitelor stiluri de învățare (materiale scrise, explicații vizuale, demonstrații practice, materiale video sau exemple concrete).
- **Un accent puternic pe demonstrația practică**, prin explicarea clară a procedurilor de lucru de către persoane cu experiență, însoțită de repetarea acțiunilor și exersarea constantă, într-o atmosferă încurajatoare și lipsită de critici.
- **Lucrul în perechi sau în echipe mici**, ceea ce facilitează colaborarea directă cu colegii sau cu persoane mai experimentate, încurajând învățarea prin observare, imitație și sprijin reciproc.
- **Împărțirea sarcinilor complexe în pași simpli**, ușor de înțeles și practici, care pot fi parcurși treptat, în timp, respectând ritmul de învățare al fiecărei persoane. Oferiți-le feedback constant, încurajări și întrebați-i cum consideră că progresează.
- **Integrarea procesului de învățare în activitățile de la locul de muncă**, fără a implica cheltuieli suplimentare, deplasări sau ore suplimentare, astfel încât procesul de formare să nu devină o povară.

Prin aplicarea consecventă a acestor măsuri, învățarea devine mai simplă și o parte firească a activității zilnice, contribuind la sustenabilitatea micilor întreprinderi creative.



Empowering Creative Entrepreneurs and Sustainable Microbusinesses

PARTENERI



Co-funded by
the European Union

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin însă exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

Număr proiect: 2024-2-RO01-KA210-ADU-000295626

