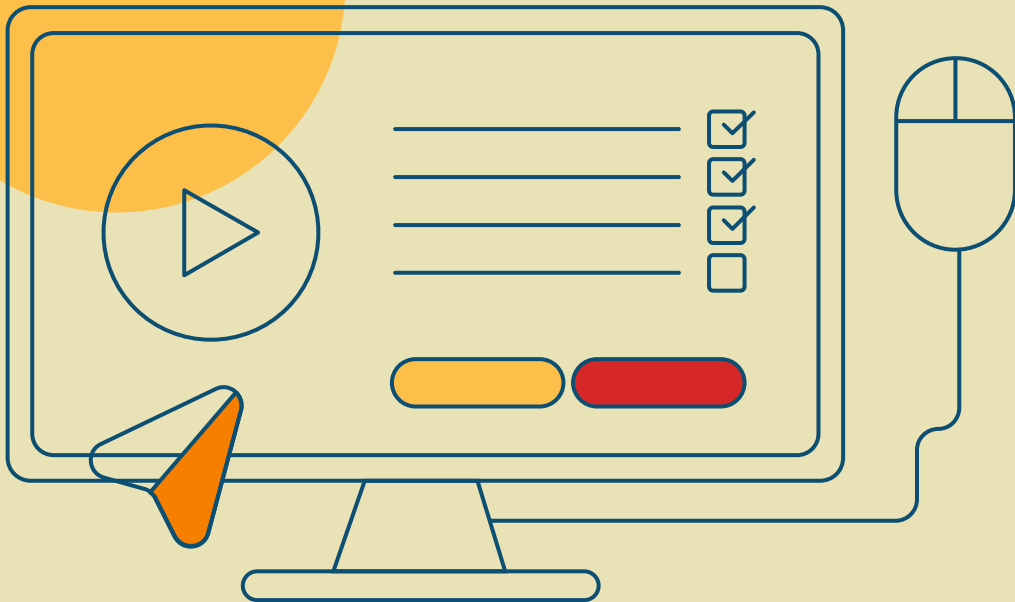


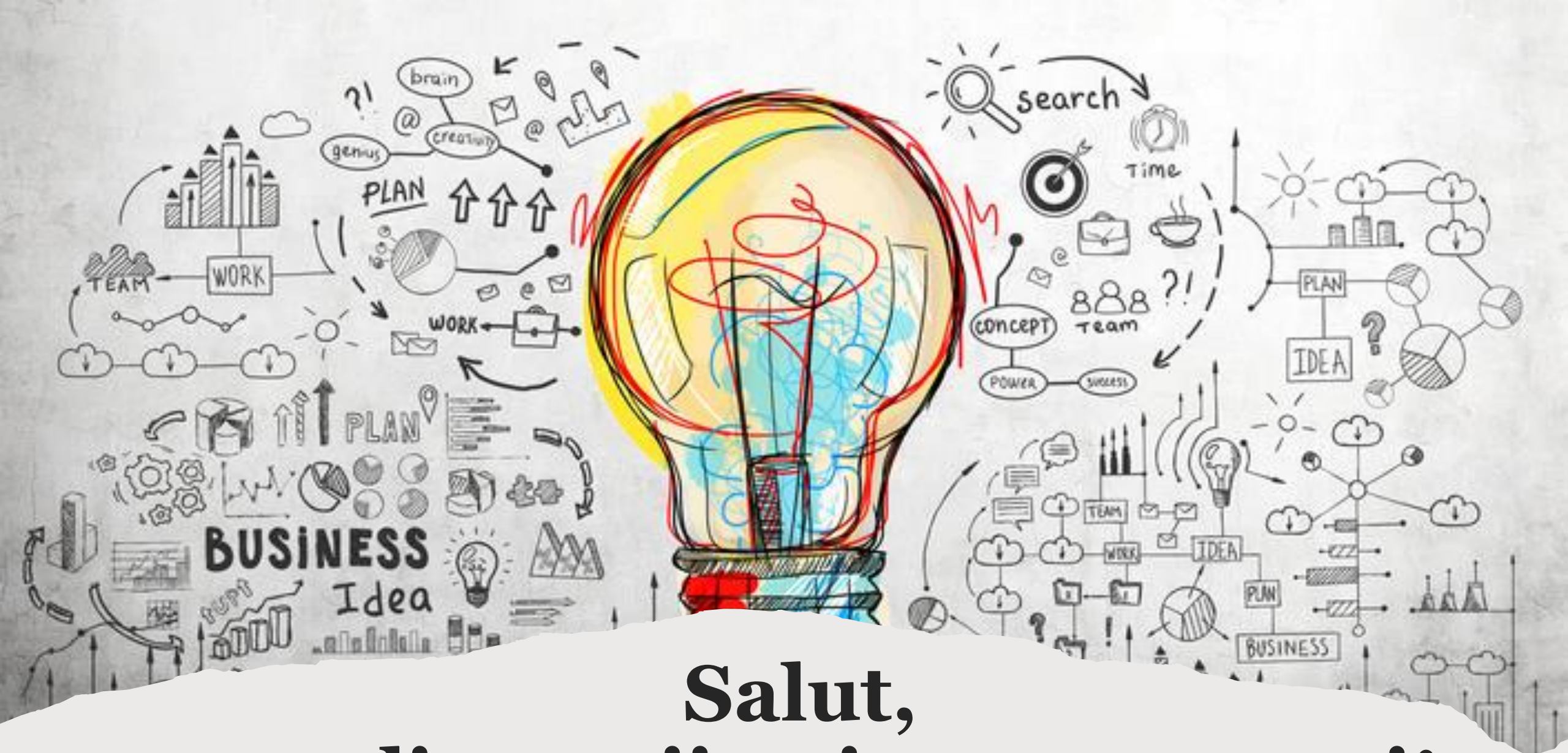
Fundamente de Antreprenoriat

Curs 12: Oportunități de finanțare

Tiberiu MOISA
Deputy CEO, Banca Transilvania

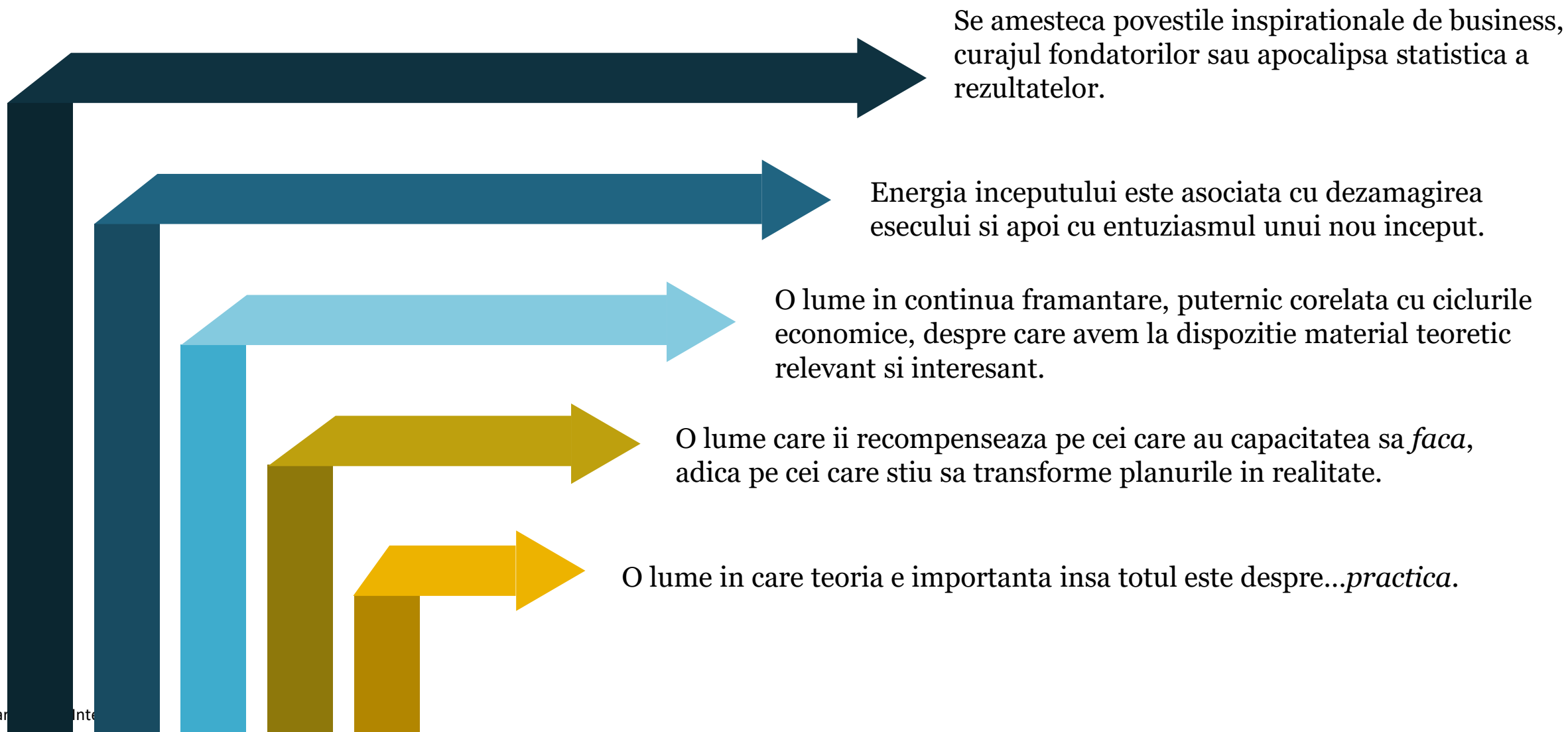
<https://www.linkedin.com/in/daniel-metz/>





**Salut,
actuali sau viitori antreprenori!**

In lumea startup-urilor *orice* este posibil.



Tibi Moisa

de ce as fi in masura sa vorbesc despre tema de azi?

Mit sau realitate?

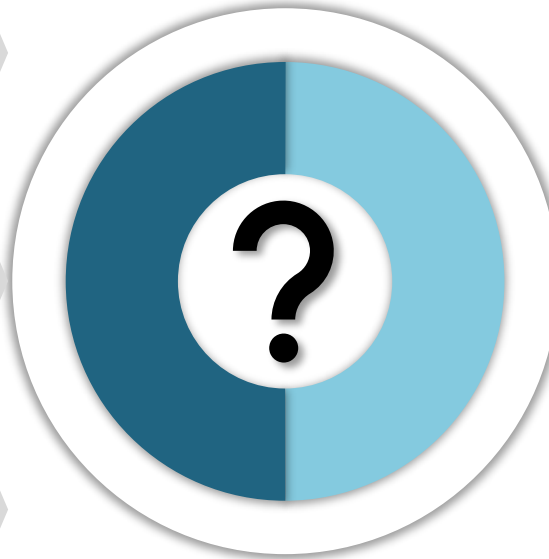
50% din startup-uri esueaza
in primele 12 luni

Nimeni nu vrea sa finanteze
un startup

Principalul motiv pentru
esec este lipsa finantarii

Exista cu adevarat a doua
sansa?

Oricine are stofa de
antreprenor



Esueaza mai putine. In schimb,
multe nu continua, fara ca
aceasta sa presupuna *esec*

Nimeni nu incearca sa le
finanteze pe toate. Sunt
cautate anumite startups.

Gresit. Dar revenim.

Da.
Daca primul esec a fost onest,
daca...

in general, intre motivele
de esec, nu prea vorbim despre lipsa
abilitatilor antreprenoriale

Pentru orice idee fixa avem despre
startup-uri putem gasi dovezi reale ca
avem dreptate.

Sa clarificam: ce este un startup?

Wikipedia: o afacere sub forma unei companii, a unui parteneriat sau o organizație temporară care are scopul de a căuta un model de afaceri repetabil și scalabil

Startup Nation 2022:

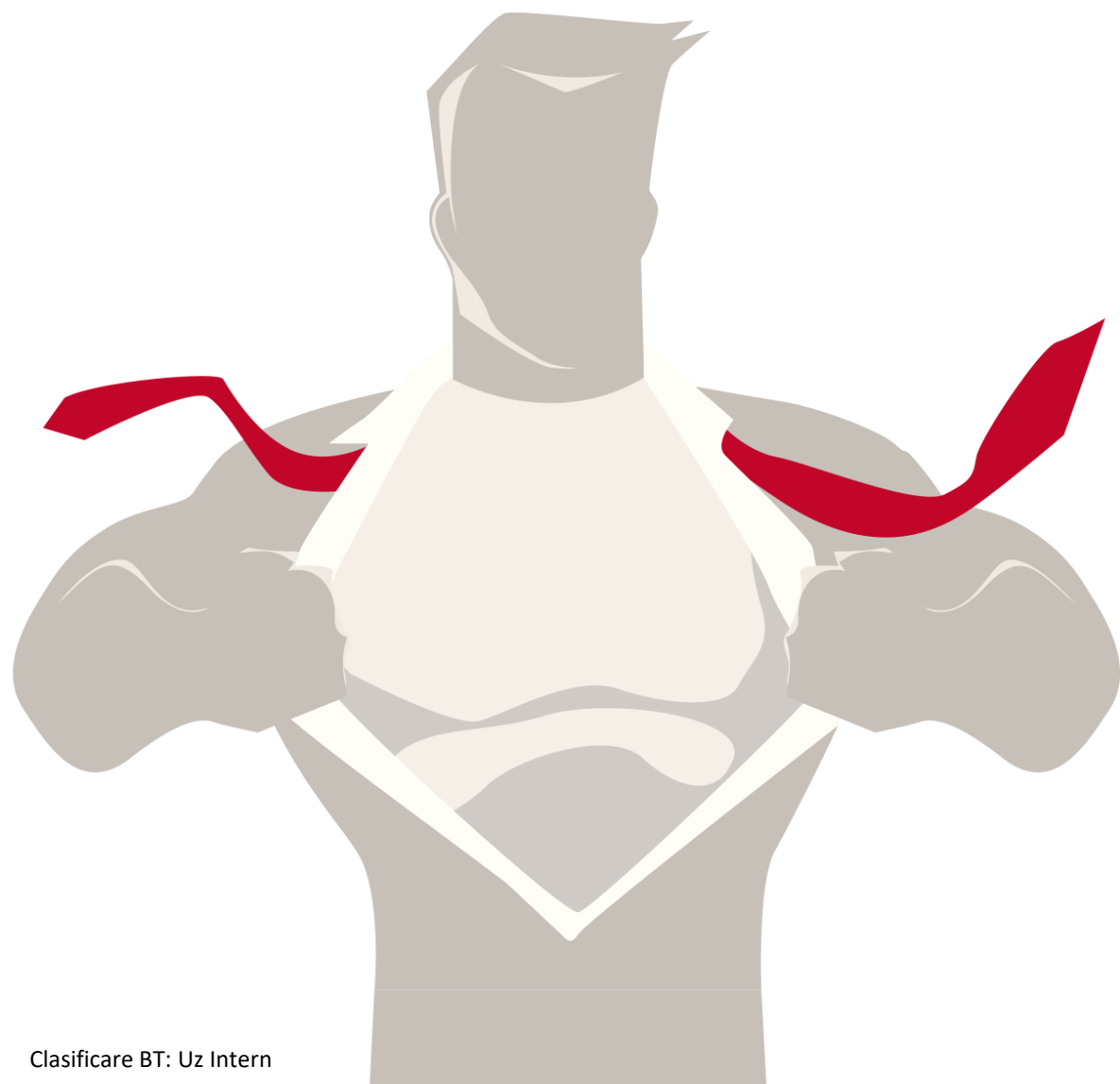
- i) inregistrate conform legii 31/90
- ii) sunt IMM (<249 angajati / < 50M eur CA anuala / <43M eur active totale)
- iii) au integral capital privat, iar asociatii sunt persoane fizice
- iv) sunt infiintate dupa data 01.01.2020.

BT:

Nu detine cel putin un bilant contabil anual depus *sau* inregistreaza la ultimul bilant anual analizat o $CA \leq 20.000$ lei la perioada curenta si o $CA \leq 0$ lei sau fara informatii la perioada anterioara.



Intre noi, in aceasta dupa amiaza, convenim ca vorbim despre orice fel de afaceri tinere, aflate in faze incipiente, mici ca dimensiune si care depind de fondatorii lor pentru continuare si dezvoltare.



Andrei si Ioana sunt tineri.

El are 24 de ani. Acum 1 an a inceput o afacere pe cont propriu. Este pasionat de ceea ce face si lucrurile merg bine.

Ea are 29. In ultimii 7 ani a avut un job de corporatie. Are in minte un produs uimitor. Deja a lansat prototipul si semnalele de la clienti sunt foarte bune.

Pentru prima data ambii sunt siguri ca, daca ar avea mai multi bani la dispozitie,...

Andrei si Ioana nu exista in realitate. Ni-i imaginam si mergem alaturi de ei sa vedem unde gasim finantare. Sau poate exista.

Startup cu dezvoltare incrementală, poate business de familie sau poate altceva conventional.

Andrei



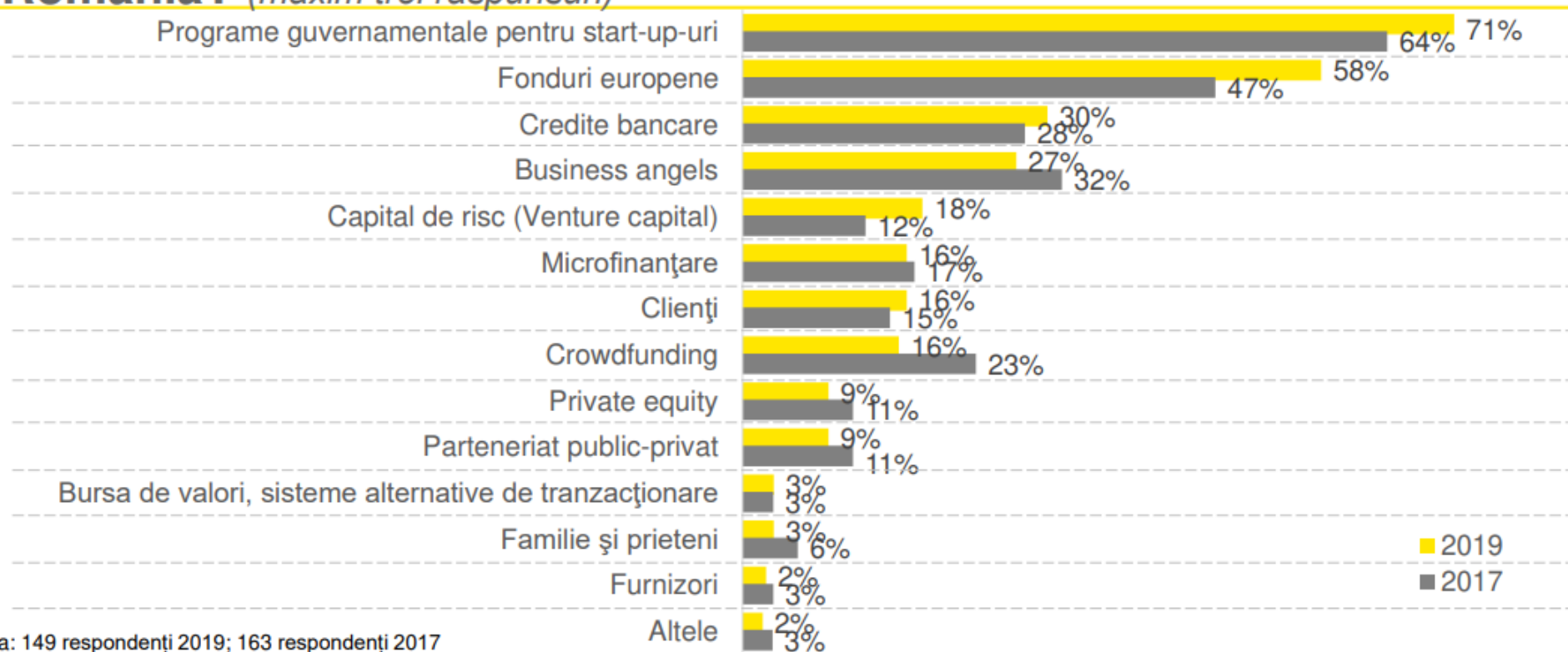
Ioana

Planuiește un produs scalabil și are potențialul unei dezvoltări accelerate.



Where is the money?

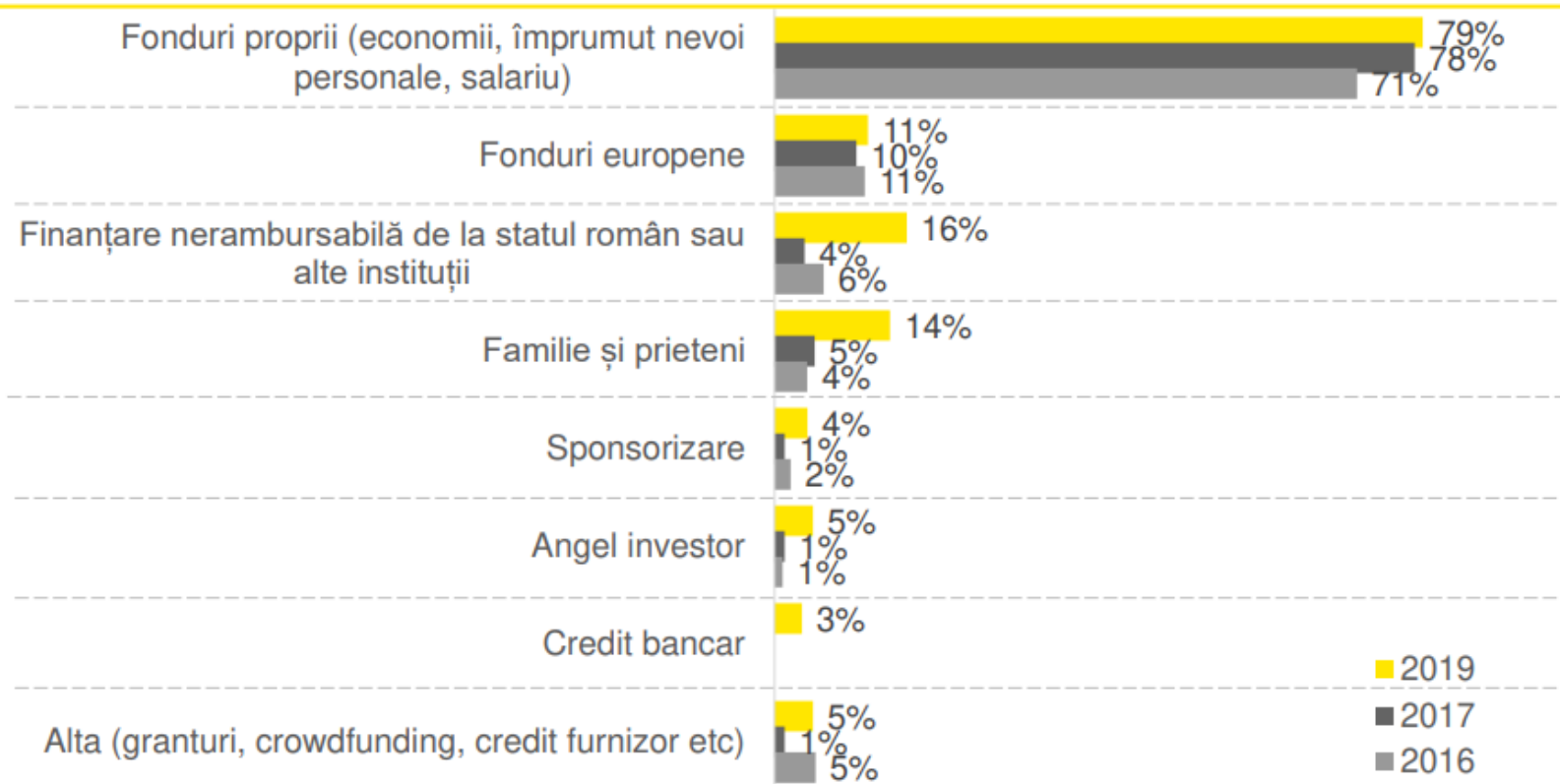
Care sunt cele mai importante 3 instrumente de finanțare care ar avea cel mai mare impact în susținerea inițiativelor antreprenoriale pe termen lung în România? (maxim trei răspunsuri)



Baza: 149 respondenți 2019; 163 respondenți 2017

71% dintre antreprenori consideră că fondurile oferite de statul român în cadrul programelor specifice pentru IMM-uri sunt forma de finanțare care ar avea un impact foarte mare în susținerea inițiativelor de afaceri. Acest lucru este demonstrat de programul Start-up Nation, care este un program de încurajare și de stimulare a înființării și dezvoltării IMM-urilor, care a avut prima ediție în 2017, continuând în 2018, la care au aplicat mii de tineri români. Fondurile europene reprezintă o a doua sursă importantă de finanțare dezvoltarea antreprenoriatului pe termen lung în România, afirmă 58% dintre respondenții studiului. În comparație cu ediția trecută a studiului, importanța creditelor bancare a crescut, ocupând locul trei în top. Investitorii de tip business angels sunt văzuți în 2019 ca o a patra sursă de finanțare cu impact pe termen lung de 27% dintre respondenți, în scădere față de anul 2017.

Numiți sursa de finanțare utilizată în cea mai mare măsură în demararea startup-ului *(răspuns multiplu)*



Baza: 149 respondenți 2019; 163 respondenți 2017; 200 respondenți 2016

În România, pe de altă parte, fondurile proprii rămân principala sursă de finanțare pentru mai bine de trei sferturi din startup-uri (79%). Totodată se poate observa o creștere semnificativă a ponderii finanțărilor de la stat, a fondurilor primite de la familie și prieteni, dar și a celor venite din partea business angels. Dacă luăm în considerare una dintre cele mai dezvoltate țări de risc - Statele Unite ale Americii, numărul de întreprinderi care atrag fonduri de la angel investors variază de la stat la stat, însă în "hub-urile de inovare" (Silicon Valley, Boston sau Seattle) se apropie de 100%. Situația se poate schimba în țară, însă această schimbare se poate materializa pe termen lung, pentru că va mai dura ceva timp până când investitorii străini vor veni în România în masă.

Unde gasim bani / tipuri de finantatori

- programe guvernamentale
- clienti / furnizori
- banci / leasing
- microfinantare
- **seed**
- **crowdfunding**
- **angel investors / venture capital**
- **banii tai**
- **family / friends / fools**
- ...



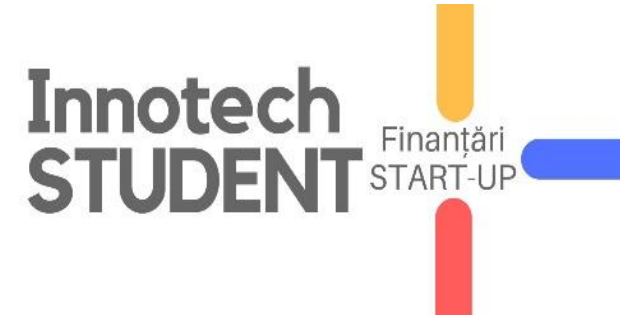
VENTURE
CAPITAL



	Pre-seeding	Seeding Investitor direct sau crowdfunding	Venture capital
Produsul	Mai mult in faza de idee.	Primele produse/versiuni au fost deja lansate. Antreprenorul urmărește consolidarea portofoliului de produse sau chiar o piață nouă.	Produsele sunt deja testate în piață, se urmărește optimizarea portofoliului și a piețelor și intrarea în următoarea fază de creștere.
Piața/clientii	Cu grad redus de certitudine.	Exista deja o bază de clienți, se urmărește extinderea ei. Trebuie să existe o viziune clară cu privire la direcția în care va evolua afacerea.	Deja antreprenorul își cunoaște mai bine clienții și caută modalități de a exploata mai bine aceasta bază de clienți dar și oportunități de extindere a ei.
Echipa	Antreprenorul, prieteni, alți entuziaști.	Antreprenorul, câțiva entuziaști plus angajații de bază pentru a livra produsul respectiv. Echipa extinsă din jurul afacerii poate fi un plus ("advisory board")	Antreprenorul începe să aibă nevoie de specialiști în special în ariile cheie legate de livrarea produsului și gestionarea clienților. VC nu caută idei bune ci manager buni ☺
Rezultate financiare	Not applicable.	Istoric există dar nu putem vorbi despre profit. Mai degrabă este important să existe un cashflow sănătos și o proiecție realistă cu privire la costuri, venituri, potențial de creștere.	Pe lângă un cashflow sănătos este necesar să apară și semnele de profit, finanțarea suplimentară trebuie să se înscrie pe finanțarea creșterii. Tichetele fiind mult mai mari, fundamentarea nevoii de finanțare trebuie să fie mai riguroasă.
Cum finanțează?	Aport direct de capital / împrumută firma/împrumută antreprenorul.	De cele mai multe ori sub forma unui aport de capital.	Aport de capital sau împrumuturi
	Cât de mult credeți în afacerea voastră? Pe câți cunoscuți îi convingeți să vă ajute?	Ce % din business sunteți dispuși să cedați? Este bine să fundamentați cât mai riguros suma necesară. Ideal este sa găsiți un investitor care vă poate ajuta și cu knowledge în domeniul vostru de activitate.	Vorbim despre investitorul care vă va duce la nivelul următor. Sunt șanse mari ca un astfel de investitor sa dorească să se implice și în managementul companiei. Investitorul urmărește preponderent câștiguri de capital deci trebuie să creadă în perspectivele de creștere ale afacerii. VC investesc în special în domenii de activitate care au trecut de faza inițială, sunt mature dar încă ofera potențial bun de creștere.

[illegible]

Programe principale





- **Termen lansare: mai 2022**
- Grant maxim **200.000 de lei**
- (daca angajeaza minimum 2 noi locuri de munca prin proiect; aplicantii care isi asuma un singur loc de munca, maximum 100.000 de lei).
- **Cine poate accesa finantare prin programul StartUpNation**
 - **startup-uri** infiintate de catre persoane fizice incepand cu **01.01.2020**
 - care **nu au datorii** la buget, etc.
 - care asigura cofinantare in procent de **minimum 5%** din valoarea eligibila a proiectului
- **Ce tipuri de cheltuieli sunt sustinute**
 - echipamente, mijloace transport
 - cheltuielile cu consultanta, digitalizarea, salarii etc sunt limitate la anumite procente din valoarea grantului



Ce urmareste statul prin programul StartUPNation?

- incurajeaza antreprenoriatul, in special activitatile de productie, industrii creative (IT, servicii profesionale si stiintifice, activitati fotografice, media, editare, activitati culturale, spectacole, recreative, etc)
- crearea si mentinerea de noi locuri de munca
- sunt favorizate firmele care au macar un asociat ce a urmat cursuri de calificare in antreprenoriat si in competente digitale.
- ...
- Detalii: <http://www.imm.gov.ro/ro/2022/03/03/27915/>

BUGET 100M EUR (asadar cel putin 25.000 aplicatii)

Valoarea finantarii: intre 40.000 euro si 100.000 euro

Termen lansare: in derulare/se poate contacta un administrator de grant

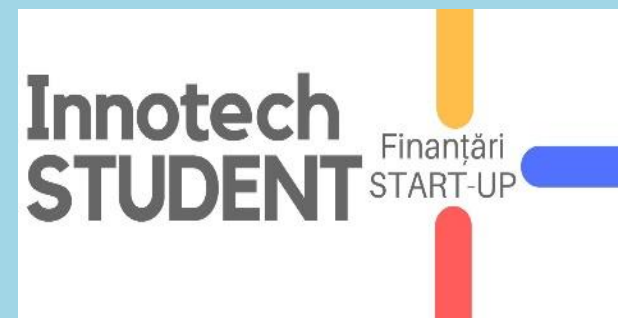
Cine poate accesa finantare

- **studenti** cel putin in anul 2 de studii; masteranzi; doctoranzi in orice an de studiu;

Etape de accesare finantare pe scurt

- **studentii se pot inscrie pentru cursuri la diversi administratori de grant – in general cursuri de antreprenoriat (in cele mai multe cazuri online)**
- in perioada cursurilor se **pregateste un plan de afaceri**
- efectuarea de stagii de practica
- infiintarea firmei, primirea finantarii si implementarea planului de afaceri

Ajutorul de minimis se va acorda in doua transe, cu conditia angajarii intre 1-5 persoane: 75%, respective 25% dupa prezentarea dovezii cheltuirii primei transe.



Ce urmareste statul prin programul Innotech?

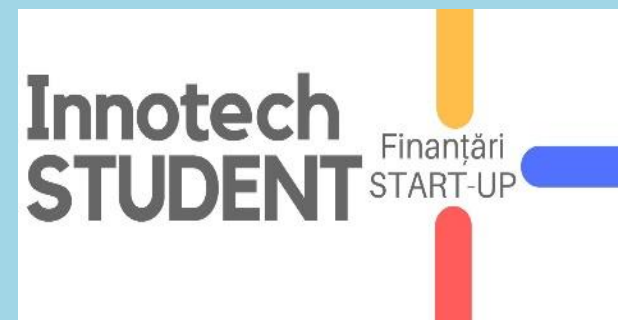
- incurajarea spiritului antreprenorial, organizarea și derularea de programe de invatare prin experienta practica;
- exercitii privind intreprinderea simulata in sectoare economice cu potential competitiv; domenii de specializare inteligenta adresate studentilor;

In acest program sunt 15 universitati administrator de grant.

Detalii si lista administratorilor care organizeaza cursurile si acorda subventiile.

<https://mfe.gov.ro/listele-finale-ale-cererilor-de-finantare-aprobate-aferente-etapei-de-evaluare-tehnica-si-financiara-dupa-finalizarea-procesului-de-solutionare-a-contestatiilor-pentru-apelul-de-proiecte-pocu-829-6/>

BUGET epuizat, posibil sa apara variante noi de program



3) Finantari pentru „Cresterea inovarii in companii”

Termen lansare: mai/iunie 2022

Grant maxim **200,000 EUR** pentru achizitii echipamente, salarii, soft cost-uri sau alte servicii

Cine poate accesa programul?

- **antreprenorii** care demonstreaza ca proiectul are in vedere realizarea unei cercetari inovative (a demonstra functionalitatea si a verifica un anumit concept de produs, serviciu sau process)
- antreprenorii care au minim un an de activitate, dar si companiile nou infiintate
- se monitorizeaza anul urmator finalizarii proiectului pentru realizarea unui parteneriat cu:
 - acceleratoare/incubatoare/ fonduri de capital de risc / Investitorii providentiali (business angels) etc.;
 - alta/alte intreprinderi;
 - universitati;



Ce urmareste statul prin acest program?



- Promovarea investitiilor in cercetare-inovare, in dezvoltarea de legaturi si sinergii intre intreprinderi si centrele de cercetare si dezvoltare si invatamantul superior,
- Incurajeaza transferul de tehnologii, inovarea sociala, ecoinovarea si aplicatiile de servicii publice, stimularea cererii, crearea de retele si de grupuri si inovarea deschisa prin specializare inteligenta
- Favorizeaza investitiile in specializari inteligente: bioeconomie; IT; energie, mediu și schimbări climatice; eco-nano-tehnologii și materiale avansate

Detalii: <https://www.fonduri-ue.ro/poc-2014#anun%C8%9Buri-program>

BUGET aproximativ 10M EUR (regiunea Nord-Vest 1M EUR)

Sprijin pentru infiintarea de activitati non – agricole in zone rurale

Termen lansare: Q1 2023

Grantul poate ajunge la 70.000 de Euro.

Cine poate accesa programul?

Micro-intreprinderi si intreprinderi mici cu o vechime de max 3 ani fiscali consecutivi, care nu au desfasurat activitati pana la momentul depunerii acestora **(inclusiv start-up-uri)**

Conditii minime de accesare:

- sediul social si punctul de lucru, precum si activitatea, trebuie sa fie situate in spatiul rural;
- antreprenorii prezinta un plan de afaceri;
- implementarea trebuie sa inceapa in cel mult 6 luni de la data deciziei de acordare a sprijinului;

Activitati finantate:

- activitati de productie, mestesugaresti, turistice,
- activitati medicale
- consultanta, contabilitate, juridice, audit; servicii in tehnologia informatiei si servicii informatice



Ce dorește statul prin acest program?

- **dezvoltarea zonelor rurale** prin acordarea de granturi noilor business-uri stabilite în comune, zone rurale
- favorizează activitățile de producție;
- prioritizează serviciile medicale (inclusiv stomatologice și sanitar – veterinare)
- În maximum 33 de luni de la depunerea Cererii de finanțare, antreprenorul trebuie să dovedească desfășurarea activităților comerciale prin producția comercializată sau prin activitățile prestate, în procent de minim 30% din valoarea primei tranșe

Detalii:

[https://portal.afir.info/Uploads/GHIDUL%20Solicitantului/2021 tranzitie/GS%20Sintetic/Ghid-sintetic sM-6.2 FINAL.pdf](https://portal.afir.info/Uploads/GHIDUL%20Solicitantului/2021%20tranzitie/GS%20Sintetic/Ghid-sintetic%20SM-6.2%20FINAL.pdf)

BUGET 50M EUR (cel puțin 700 de aplicații)





Horizon Europe – aplicatii start-up-uri direct la Comisie pentru cercetare/inovare

Termen lansare: depunere continua direct la Comisie

Valoare finantare: EUR 150,000/proiect

- Verifica potentialul de inovare al ideilor aparute, in general activitati inovative, cu un caracter disruptiv;
- Antreprenorii primesc o suma forfetara de **150 000 EUR** pentru o perioada de 18 luni.
- Suma forfetara va acoperi costurile eligibile directe și indirecte ale beneficiarilor pentru proiect: daca proiectul este implementat corespunzator, sumele vor fi platite indiferent de costurile suportate efectiv. Suma forfetara a fost conceputa pentru a acoperi costurile de personal ale beneficiarilor, subcontractarea, costurile de achizitie, alte categorii de costuri și costurile indirecte.



Ce urmareste Comisia Europeana prin Horizon Europe?

- principalul program de finantare al UE pentru cercetare și inovare;
- sprijina crearea și o mai buna difuzare a cunoștințelor și a tehnologiilor;
- creeaza locuri de munca, atrage talente din UE la toate nivelurile;
- combate schimbarile climatice, stimuleaza creșterea economica a UE;

Detalii: [rtd-2021-00013-03-00-ro-tra-01.pdf \(europa.eu\)](#)

BUGET: sky is the limit (depunere continua, bugetele nu sunt limitate)

Poate beneficia din plin de avantajele acestor programe cat timp firma este eligibila iar conditiile de finantare sunt respectate (atentie la acest capitol).

Andrei



Ioana

Programele sunt interesante insa pot impacta calendarul de dezvoltare / implementare al produsului. Unele programe sunt mai bine adaptate (ex. POC, Horizon Europe). Pot presupune conditionalitati legate de asociati.

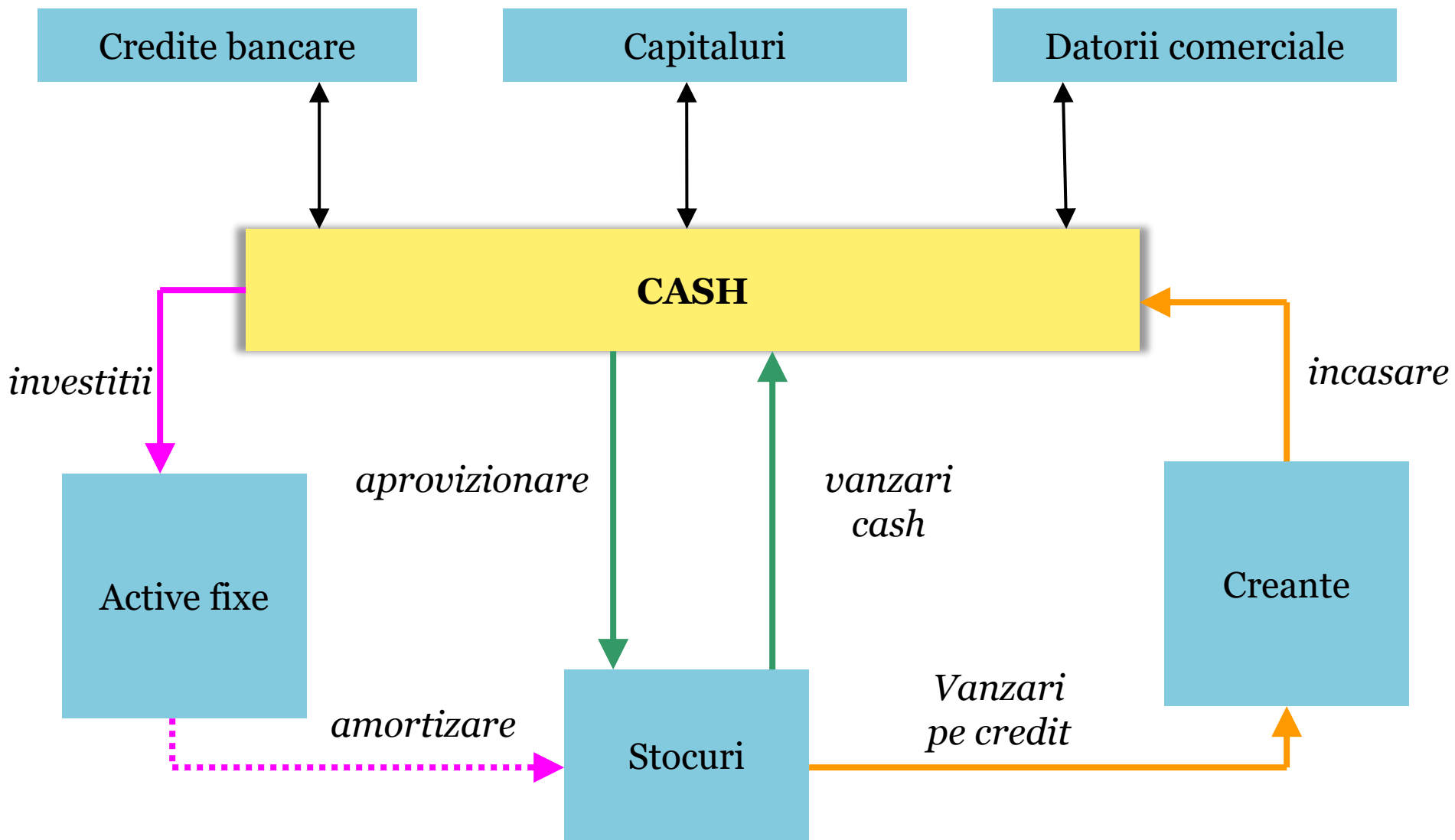
[illegible]

Creditul comercial si amploarea acestuia.

- cea mai practicata forma de finantare
- o expresie a increderii pe lantul valoric
- ...si cea mai volatila
- volumul creditului comercial este mai mare decat volumul creditelor bancare
<https://cursdeguvernare.ro/credit-comercial-restante-companii-furnizori-crestere-in-anii-pandemiei.html>
- 330mld vs 160mld RON (dec 2021)

Creditul furnizor/comercial

- Furnizorul iti livreaza marfa si accepta plata ulterioara (15, 30, 45 etc. zile) dar...
- La inceput creditul furnizor va fi limitat ca si valoare. In masura acumularii unui istoric de plati disciplinat, creditul furnizor poate fi majorat.
- Reputatia antreprenorului este un factor important pentru durata si dimensiunea creditului comercial.
- Cu cat domeniul furnizorului este mai competitiv (furnizori usor substituibili), cu atat conditiile in care ei vor acorda credit comercial vor fi mai bune
- Atentie la riscul dezechilibrului bilantier: este recomandabil (trebuie) sa finantam din creditul comercial doar active curente.



Echilibrul bilanțier

Active	Pasive
Clădiri	Capitalul acționarilor
Echipamente	
Mașini, utilaje	Împrumuturi la bănci
Cash	
Materii prime	Datorii la terți
Produse finite	
Creanțe	Împrumuturi la bănci

Pasivele sunt de fapt sursa prin care se finanțează activele.

Apare necesitatea corelării perioadei de utilizare a activelor cu maturitatea/scadența pasivelor care le finanțează.

Activele pe termen lung se finanțează cu datorii pe termen lung.

Activele pe termen scurt se finanțează cu datorii pe termen scurt.

Dezechilibrul bilanțier

Active	Pasive
Clădiri	Capitalul acționarilor
Echipamente	Împrumuturi la bănci
Mașini, utilaje	Datorii la terți
Cash	
Materii prime	
Produse finite	
Creanțe	Împrumuturi la bănci

De exemplu: finanțarea activelor pe termen lung cu datorii pe termen scurt (furnizori, datorii la buget etc.)

Dezechilibrul provine din faptul că durata de transformare a activelor fixe în surse de cash este mult mai mare în comparație cu durata în care trebuie plătite activele curente.

Creditul comercial poate fi o sursa semnificativa de finantare. Necesita atentie si o gestionare sanatoasa (echilibrata).

Andrei



Ioana

Joaca un rol marginal in povestea Ioanei. Aici este nevoie de surse de finantare stabile, pe termen lung.

[illegible]



**Cum se uita
finantatorii la
afaceri?**

[illegible]

Perspective diferite



Ce cred antreprenorii despre banci

- bancile au dobanzi si comisioane exagerat de mari.
- dureaza mult pana iti dau banii
- proceduri complexe, greu de inteles
- propun conditii de credit inacceptabile
 - cer multe documente
 - nu sunt transparente

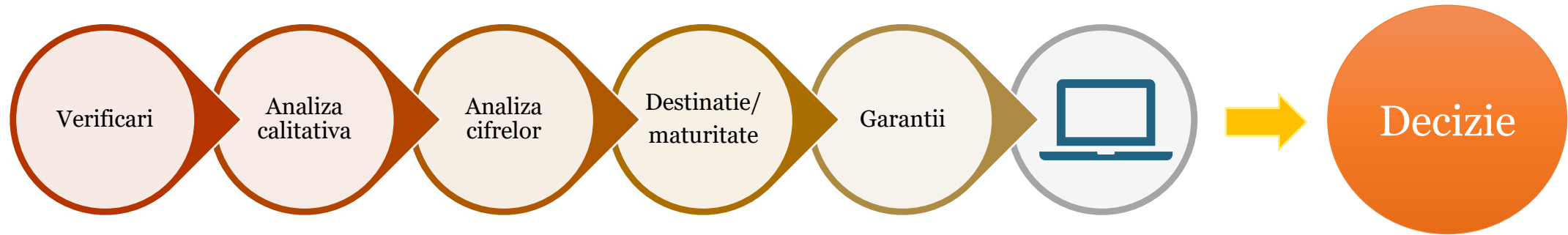


Ce cred bancile despre antreprenori

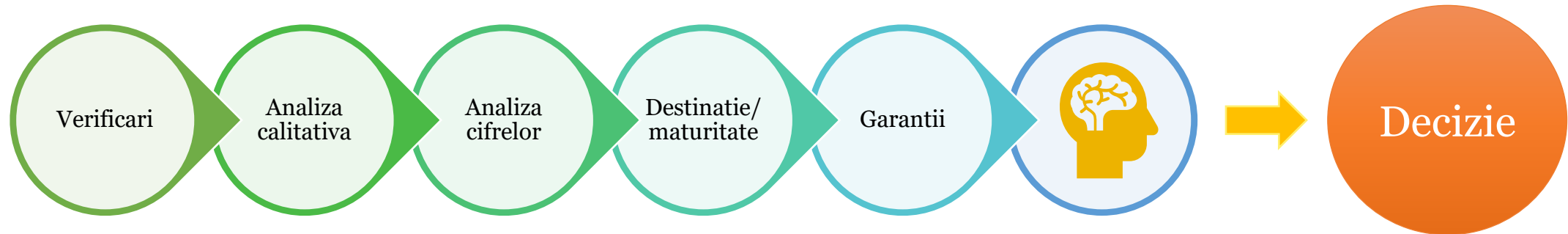
- nesofisticati, nu inteleg limba pe care o vorbesc bancherii
- nu tin o contabilitate suficient de detaliata, nu documenteaza deciziile si nu au o planificare a afacerii
- costuri operationale mari pentru banca din cauza valorilor mici
- risc mai mare de neplata si cheltuieli mari de recuperare a creditelor
- sector neomogen. greu de gasit afacerile bune.

Tipuri de procese decizionale in finantare

Varianta de scor/rating => rapiditate decizionala



Varianta "judgemental decision" => include mai multe aspecte calitative

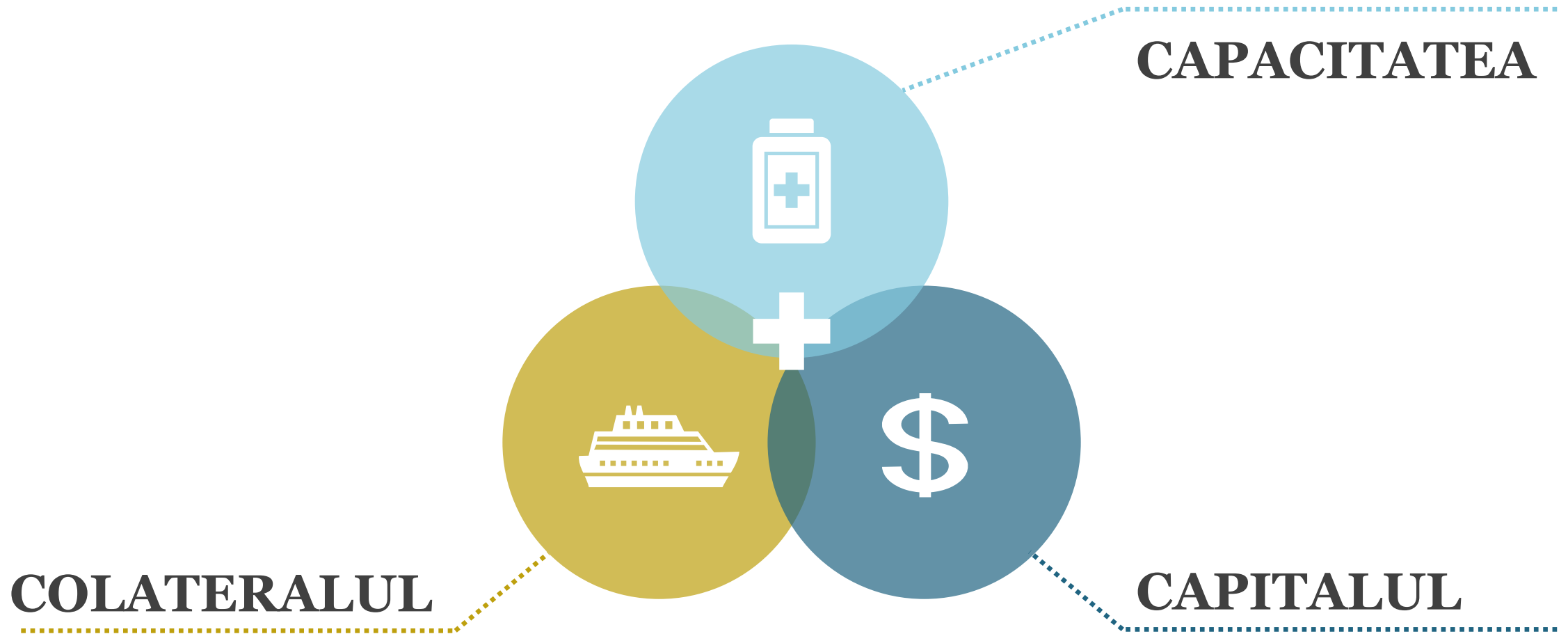


Cei 5 „C” aferenți Analizei de credit

CARACTERUL	CAPACITATEA	CAPITALUL	CONDIȚIILE	COLATERALUL
<ul style="list-style-type: none">• Este un indicator al onorabilității clientului.• Valori etice înalte și onestitatea conducerii.• Integritatea în afaceri.• Istoricul creditului.	<p>Capacitatea de:</p> <ul style="list-style-type: none">• A-și desfășura activitatea.• A genera fluxuri de numerar care să acopere datoriile companiei.• A genera suficiente resurse pentru dezvoltarea companiei.• A-și adapta activitatea, atunci când ciclul economic sau cel de funcționare se modifică.	<p>Suficient pentru:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acoperirea costurilor de înființare a companiei.• A acționa ca amortizor împotriva șocurilor adverse/pierderilor neprevăzute.• Demonstrează măsura în care proprietarul crede în succesul companiei sale	<ul style="list-style-type: none">• Care este modul în care va fi utilizat creditul?• Aspecte naționale, internaționale și locale:• Economia;• Cadrul normativ;• Piața;• Mediul de afaceri;• Modificările legislative.	<ul style="list-style-type: none">• Activele aduse în garanție pentru credit.• Reprezintă o sursă secundară de recuperare a datoriei în cazul în care creditul nu este rambursat la scadență. <p>Trebuie să fie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Accesibil;• Corelat cu valoarea contractului de credit;• Ușor lichidabil;• Supus evaluării periodice.

Componentele cantitative ale analizei de credit.

Modele de rating si segmente de client: Corporate / IMM / Micro / ...Sectoriale...



Indicatori financiari cheie abordati in analiza BT

- (marja) EBITDA si/sau EBIT
- Marja profitului net
- Lichiditatea = $\text{Active curente} / \text{Datorii curente}$
- Indatorarea = $\text{Total datorii} / \text{Total active}$
- Rotatiile clientilor, stocurilor, furnizorilor si ciclul de cash
- Debt/EBITDA
- Necesarul de capital de lucru
- $\text{Total vanzari} / \text{Total active}$
- Dezechilibrul financiar

[illegible]

CUMPĂRĂ DE LA O AFACERE MICĂ



www.btmic.ro

Cum te uiti la o afacere mica

1.

Abordarea clientului - afaceri mici, de familie, in care nu exista o distinctie clara intre veniturile si activele persoanei juridice si cele ale familiei.

2.

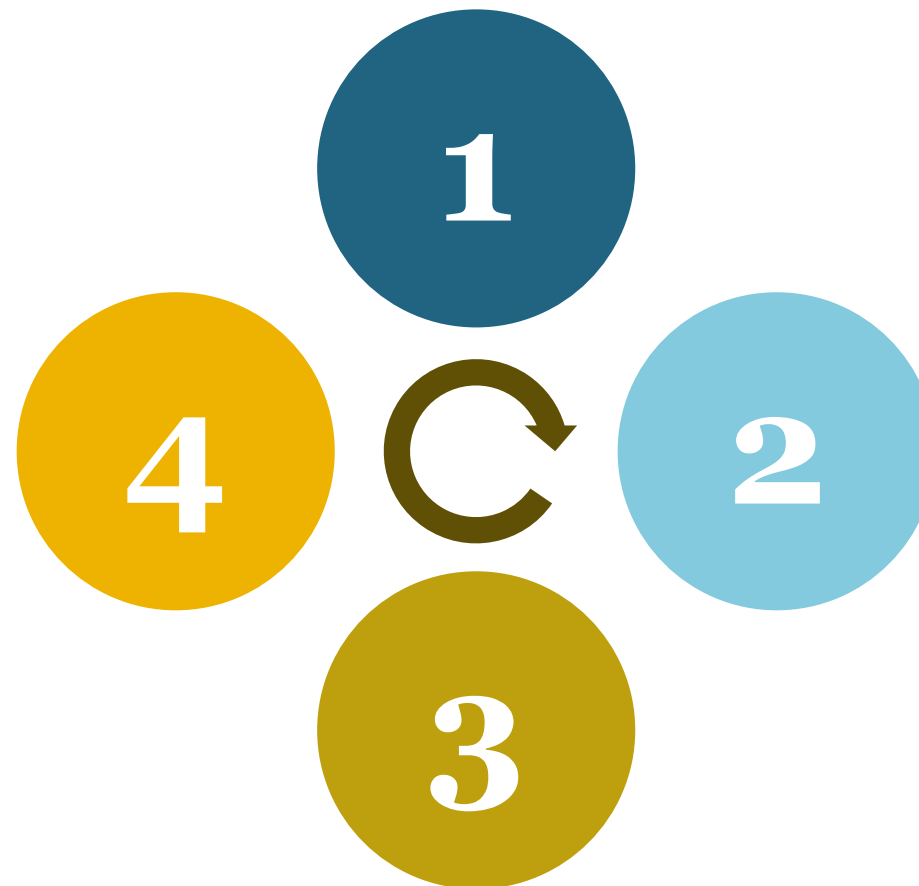
Accent pe calitatea managementului: experienta administratorului in domeniul respectiv, expertiza asociatilor, calitatea deciziilor anterioare

3.

Accent pe comportamentul de plata anterior – modul in care compania si-a onorat in trecut datoriile spune despre increderea pe care o poti avea in felul in care va plati pe viitor. Similar, comportamentul de plata al persoanelor fizice

4.

Planurile legate de afacere – existenta unor planuri bazate pe lucruri concrete destinatia creditului – se evalueaza impactul creditului in activitatea companiei



Creditul bancar sau microfinantarea sunt solutiile cu utilizare larga. Necesita o buna intelegere financiara a businessului pentru ca finantatorii acolo se uita cel mai mult.

Andrei



Ioana

In primele faze ale dezvoltarii rareori creditele bancare sunt de ajutor. Este o zona *high risk* si bancherii evita riscurile mari. Poate fi o parghie de crestere la maturitatea afacerii / produsului.

stup





Antreprenorii

1. “Wannabe”

Sunt in etapa de idee, nu au business, surse de finantare, prototip produs - serviciu si sau validare in piata.

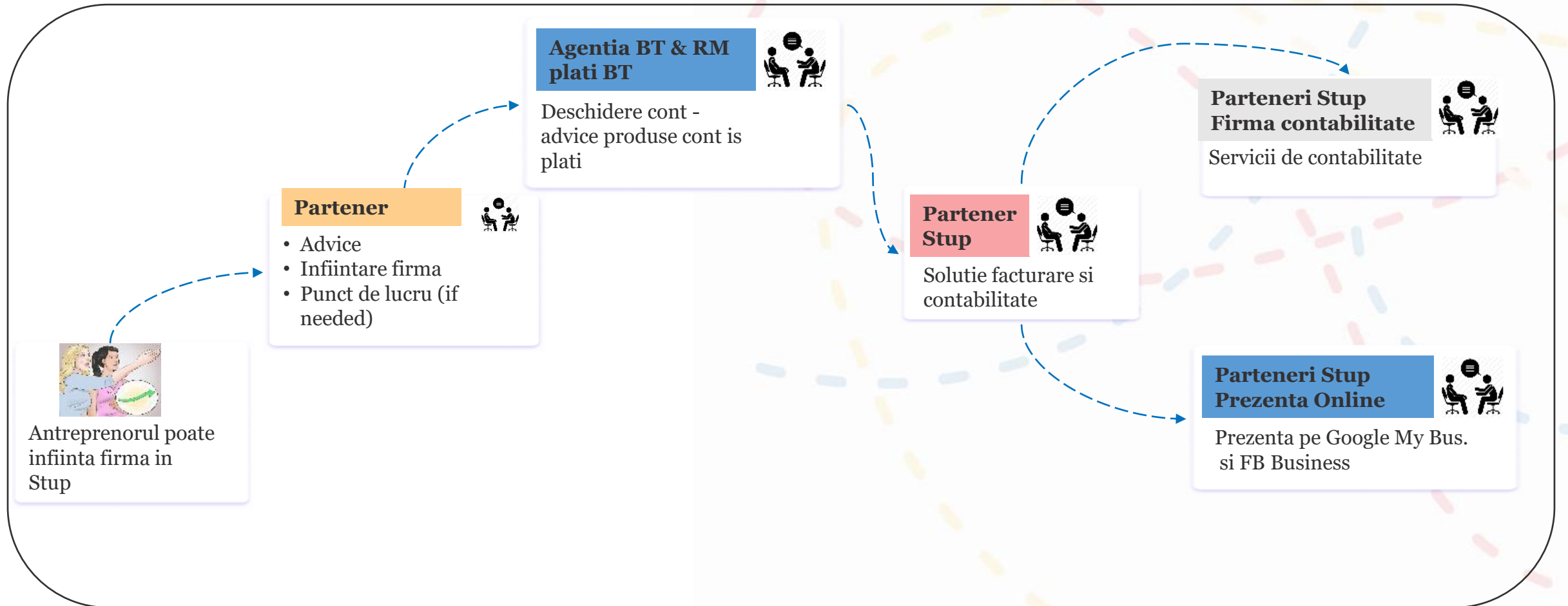
2. Start-ups & afaceri mici

Antreprenori cu afaceri infiintate, insa fara prea multa experienta; au un business la inceput de drum sau mic, cu o abordare simplista a business-ului.

3. Experienced 3 ani + & afaceri mai mari

Antreprenori cu experienta, afacere stabila, cu produs - serviciu validat, cu potential de scalare.

Baby Businesses



Recomandari / sfaturi / pareri subiective

Un business evolueaza. La fel si oportunitatile de finantare.

Fiecare urmareste ceva. Intelege ce anume.

Investitor = participare la risc
Finantare = datorie

Firma mica / datorie mica

Fii responsabil cu banii.

Evita finantatorii de tip predatory (dobanzi foarte mari).

Risca ce iti permiti sa pierzi.

Startup este despre efort si rezilienta. Nu te astepta sa fie usor.

Orice business cauta sa-si inteleaga clientii. De ce nu ar incerca sa-si inteleaga si finantatorii?

Credibilitatea si respectarea promisiunilor conteaza.

Resurse utile.

Ghid practic pentru antreprenori https://www.libris.ro/ghid-practic-pentru-antreprenori-daniela-cretu-EVR978-606-94903-8-9--p24614996.html?gclid=CjwKCAjwj42UBhAAEiwACIhADrfyx9b_gTnWCB7hWX86Q3HYIOlOynHjEAlRCapx9hm2mhZRIO-PqVxoCdgoQAvD_BwE

Iancu Guda /
Marius Ghenea /
Andreea Rosca /
John Mullins / The new business road test

Barometrul E&Y https://www.impacthub.ro/wp-content/uploads/2020/09/public-EY_Barometrul-startup-urilor-din-Romania-2019.pdf

www.liveplan.com

www.seedblink.ro

www.sergiubiris.ro

www.BTclub.ro



Chestionar de evaluare →
(activ în intervalul 19:30 – 20:00)!

