

UNIVERSITATEA DE ȘTIINTE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ
VETERINARĂ DIN CLUJ-NAPOCA



CLUJ-NAPOCA, 2021

Editor – Coordonator
Sebastian-Călin VAC

Antreprenor
Start-up Plus Nord-Vest

Editura AcademicPres
Cluj-Napoca
2021

© Copyright 2021

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă sub nici o formă, prin nici un mijloc mecanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date, fără acordul prealabil, în scris, al autorilor.

Cartea este finanțată prin proiectul de cercetare **Start-up Plus în Nord-Vest** nr. **POCU/82/3/7/103946**

Director de proiect: Silviu ISPAS

Autori: Sebastian-Călin Vac, Silviu Ispas, Ovidiu Spînu

Lucrare: Antreprenor Start-up Plus Nord-Vest

e-ISBN: 978-973-744-874-3

Director editură – Prof. univ. dr. Ioana POP

Referenți științifici:

Prof. dr. Mihaela LUȚAȘ – Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

Prof. dr. Marcel POP – Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

Prof. dr. Laura BACALI – Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Editori:

Conf. dr. Călin VAC – editor coordonator

Ing. Silviu ISPAS – corector

Dr. Ovidiu SPÎNU – corector

Editura AcademicPres

Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca

Calea Mănăștur, nr. 3, 400372 Cluj-Napoca

Tel. 0264-596384

Fax. 0264-593792

E-mail: eap@usamvcluj.ro

CUPRINS

CUPRINS (<i>Autor: Călin Vac</i>).....	5
ACRONIME ȘI ABREVIERI UTILIZATE ÎN TEXT (<i>Autor: Călin Vac</i>).....	8
INTRODUCERE (<i>Autor: Călin Vac</i>).....	9
Stadiul actual al cunoașterii.....	9
Justificarea necesității implementării studiului.....	14
Obiectivele studiului.....	19
Activități realizate prin proiect.....	21
Rezultate așteptate ale proiectului.....	22
Structura lucrării.....	31
Cap. 1. Analiza și perspectivele de creștere economică a mediului antreprenorial regional NV (<i>Autori: Ionuț Luca, Marius Sabău, Călin Vac</i>).....	35
1.1. Contextul european și internațional.....	35
1.2. Contextul național.....	44
1.3. Contextul regional Nord-Vest.....	47
1.4. Metodologia de lucru.....	50
1.5. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului economic.....	51
1.5.1. Ipoteze de lucru.....	51
1.5.2. Caracteristici culturale și socio-profesionale determinante ale antreprenorului din Regiunea Nord-Vest.....	51
1.5.3. Comportamentul antreprenorului în activitatea curentă a firmei.....	56
1.5.4. Interacțiunea antreprenorilor cu autorități și instituții.....	67
1.5.5. Profilul antreprenorului din Regiunea Nord-Vest.....	71
1.6. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului academic.....	72
1.6.1. Ipoteze de lucru.....	72
1.6.2. Implicarea instituțională a mediului academic în sfera antreprenorială.....	73
1.6.3. Implicarea membrilor comunității academice în sfera antreprenorială.....	79
1.7. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva sectorului public (autorități).....	81
1.7.1. Ipoteze de lucru.....	81
1.7.2. Colaborarea autorităților cu mediul antreprenorial.....	82
1.7.3. Implicarea autorităților în zona politicilor publice.....	84
1.8. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului social (consumatorii).....	87
1.8.1. Ipoteze de lucru.....	87
1.8.2. Percepția consumatorilor privind piața.....	88
1.8.3. Interacțiunea consumatorilor cu mediul antreprenorial și cu autoritățile.....	90
Cap. 2. Reglementări legislative și fiscale actuale și viitoare pentru start-up-uri în România (<i>Autori: Lucica Armancă, Ileana Andreica</i>).....	93
2.1. Reglementări legislative actuale și viitoare pentru start-up-uri în România.....	93
2.2. Reglementări fiscale actuale și viitoare pentru start-up-uri în România.....	104
Cap. 3. Experițe acumulate prin implementarea proiectului Start-Up Plus în NV, din perspectiva administratorilor schemelor de minimis și a antreprenorilor (<i>Autori: Valentin Mihai, Marius Sabău, Călin Vac</i>).....	117
3.1. Analiza planurilor de afaceri depuse în proiect.....	117

3.1.1. Domenii de activitate propuse vs domenii de activitate abordate	117
3.1.2. Micro-mediul antreprenorial nou creat: diversitate și complementaritate.....	121
3.2. Provocări vs Obstacole pentru antreprenori în începerea și dezvoltarea unei afaceri	126
3.2.1 Tipuri de provocări și obstacole pentru antreprenori	127
3.2.2. Provocări și obstacole pentru antreprenori în cadrul proiectului Start-Up Plus în Nord-Vest – perspectiva antreprenorilor.....	130
3.2.3. Provocări și obstacole pentru antreprenori în cadrul proiectului Start-Up Plus Nord-Vest – perspectiva administratorilor schemelor de minimis	139
3.3. MASTER+NV.....	152
3.3.1. Preambul.....	152
3.3.2. Concept.....	154
3.3.3. Instrumente utile	157
3.3.4. Extindere.....	158
3.3.5. Alte facilități	158
3.3.6. Guvernanța.....	159
3.3.7. Etape de implementare	159
Cap. 4. Recomandări de politici și strategii pentru dezvoltarea mediului de afaceri regional și național (<i>Autori: Ileana Andreica, Raoul Roman, Călin Vac</i>).....	161
4.1. Recomandări adresate antreprenorilor sau viitorilor antreprenori din România.....	162
4.1.1. Concluzii și recomandări ale echipei manageriale de proiect adresate antreprenorilor și autorităților, desprinse din experiența implementării proiectului „Start-up Plus în NV”	167
4.1.2. Concluzii și recomandări la adresa mediului antreprenorial Start-up desprinse din experiența antreprenorilor care implementează afaceri de succes	171
4.1.3. Strategii privind sustenabilitatea afacerilor pentru viitor	172
4.1.4. Surse alternative de finanțare pentru susținerea antreprenorilor Start-up	178
4.1.5. Utilitatea aderării noilor afaceri la lanțuri de valoare sau la structuri antreprenoriale reprezentative	183
4.1.6. Studiu de caz: servicii care pot fi oferite de Camerele de Comerț din România	185
4.2. Recomandări adresate promotorilor de politici publice din România	190
4.2.1. Recomandări privind actualizarea/modernizarea cadrului legislativ/fiscal.....	192
4.2.2. Recomandări de politici publice privind forța de muncă.....	193
4.2.3. Strategii (promovare, investiții) și politici publice pentru dezvoltarea antreprenoriatului	195
4.2.4. Măsuri guvernamentale cu impact semnificativ în susținerea celor care intenționează să demareze o afacere	198
4.2.5. Principalii pași care ar fi de urmat pentru un start-up de succes	202
Cap. 5. Tendințe ale antreprenoriatului modern în România (<i>Autori: Călin Vac, Ioana Roman</i>).....	205
5.1. Antreprenoriatul între educație și oportunitate.....	205
5.2. Storytelling-ul, sau povestea din spatele afacerii	219
5.3. Smart entrepreneurship: instrumente inteligente de dezvoltare antreprenorială....	226
Concluzii generale (<i>Autor: Călin Vac</i>).....	235
Bibliografie (<i>Autor: Călin Vac</i>)	237
Anexe (<i>Autori: Călin Vac, Ionuț Luca</i>)	245

Motto

“Caracterul te face să te dai jos din pat; implicarea te determină să treci la fapte; credința, speranța și disciplina te ajută să mergi până la capăt!”

Zig Ziglar, Pe culmile succesului

MULȚUMIRI

Colectivului de colegi din cadrul proiectului pentru implicarea în implementarea cu succes a proiectului. Sincere mulțumiri.

Tuturor respondenților din cadrul studiului pentru gândurile bune și recomandările transmise prin intermediul instrumentelor de cercetare utilizate în proiect. Sincere mulțumiri.

Domnului Ing. Dr. Doru Sabău pentru sprijinul profesionist acordat în documentarea informațiilor privind recomandările de politici și strategii pentru dezvoltarea mediului de afaceri regional și național.

Conducerii universității pentru asistența acordată pe perioada pregătirii și implementării proiectului.

ACRONIME ȘI ABREVIERI UTILIZATE ÎN TEXT

ADR-NV	Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest
AJOFM	Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă
AM POCU	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capital Uman
ANAF	Autoritatea Națională de Administrare Fiscală
ANC	Autoritatea Națională pentru Calificări
CCIR	Camera de Comerț și Industrie a României
CDI	Cercetare, Dezvoltare, Inovare
CDITT	Cercetare, Dezvoltare, Inovare și Transfer Tehnologic
DSP	Direcția de Sănătate Publică
DSV	Direcția Sanitar Veterinară
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
IoT	Internet of Things
ITM	Inspectoratul Teritorial de Muncă
ISC	Inspectoratul de Stat în Construcții
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MEN	Ministerul Educației Naționale
MFE	Ministerul Fondurilor Europene
NV	Nord-Vest
OIR NV	Organismul Intermediar Regional Nord-Vest
ONRC	Oficiul Național pentru Registrul Comerțului
PROIS-NV	Pactul Regional Nord-Vest pentru Ocupare și Incluziune Socială
RAR	Registrul Auto Român
TIC	Tehnologia Informației și Comunicațiilor
USAMVCN	Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca
VAB	Valoare adăugată brută

INTRODUCERE

Stadiul actual al cunoașterii

Proiectul **„Start-up Plus în Nord-Vest”**, identificat prin POCU/82/3/7/103946, contract de finanțare nr. 1469/14.03.2018, este un proiect cu finanțare din fonduri structurale europene, Programul Operațional Capital Uman, Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”, Obiectivul tematic 8: „Promovarea unor locuri de muncă durabile și de calitate și sprijinirea mobilității lucrătorilor”, Prioritatea de investiții 8.iii: „Activități independente, antreprenoriat și înființare de întreprinderi, inclusiv a unor microîntreprinderi și a unor întreprinderi mici și mijlocii inovatoare”, Obiectivul specific 3.7: „Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană”, măsura de finanțare „România Start Up Plus”, având perioadă de implementare 14.03.2018 – 13.03.2021.

Măsura a prevăzut încă de la început **3 indicatori specifici**, dintre care **un indicator de realizare** „*minim 300 de persoane care beneficiază de sprijin, din care: șomeri & inactivi /angajați, inclusiv persoane care desfășoară o activitate independentă*” (codificat 4S11) și **2 indicatori de rezultat** „*Minimum 10% din valoarea indicatorului 4S11 – IMM-uri create și funcționale la 6 luni după terminarea sprijinului*” (codificat 4S10) și respectiv „*Minimum 2 x valoarea indicatorului 4S10 Locuri de muncă create și existente urmare a sprijinului primit de șomeri&inactivi/ persoane angajate la 6 luni după terminarea sprijinului*” (codificat 4S9), indicatori care au dat amplitudinea și reprezentativitatea fiecărui proiect la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest a României.

Beneficiarul principal al proiectului a fost Pactul Regional Nord-Vest pentru Ocupare și Incluziune Socială, un actor relevant în regiune din perspectiva ocupării forței de muncă, având ca parteneri Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca (Partener 1), Camera de Comerț și Industrie Bistrița-Năsăud (Partener 2), Camera de Comerț și Industrie Maramureș (Partener 3), Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Satu-Mare (Partener 4), Asociația Centrul pentru Politici Publice (Partener 5), acestora adăugându-li-se pe parcurs încă doi

parteneri, respectiv Camera de Comerț și Industrie Bihor (Partener 6) și Fundația Openfields (Partener 7).

Încă de la început, proiectul a reprezentat o provocare semnificativă pentru întreg consorțiul de parteneri, care a asigurat **consistența, sustenabilitatea, implementarea, impactul și relevanța** lui la nivelul întregii Regiuni de Dezvoltare Nord-Vest.

Când ne referim la **consistență**, înțelegem că parteneriatul propus a fost unul valid, solid, cu actori importanți și relevanți prin ceea ce fac la nivelul regiunii și cu soluții accesibile într-o abordare complexă, care nu doar că furnizează soluții pertinente la provocările măsurii de finanțare, dar își asumă să fie un actor constructiv și pro-activ care să contribuie semnificativ la realizarea indicatorilor de program. Din punct de vedere al **sustenabilității**, proiectul a pornit de la o analiză consistentă a contextului socio-economic, dar și a potențialului partenerilor, și a propus soluții pe termen mediu și lung pentru evoluția mediului antreprenorial din regiune. **Implementarea** proiectului a fost o provocare serioasă, în condițiile fragilității mediului socio-economic din România, accentuată de pandemia COVID-19, încă insuficient de matur pentru o funcționare armonioasă, așa cum noi ne-am propus să-l analizăm, respectiv dintr-o perspectivă *quadruplu-helix*, adică printr-o implicare de succes a trei factori (capital uman, material și organizațional) din partea celor patru entități esențiale și complementare ale pieței: mediul economic, mediul academic, autoritățile publice / catalizatorii și societatea (Monteiro, 2017).

În sfârșit, în termeni de **impact și relevanță**, proiectul a asigurat un parteneriat relevant față de *mediul socio-economic* din Regiunea de Nord-Vest, incluzând parteneri din aproape toate județele regiunii (mai puțin județul Sălaj), cu un nivel ridicat de reprezentativitate (patru Camere de Comerț din tot atâtea județe ale regiunii, o universitate regională, Pactul Regional Nord-Vest pentru Ocupare și Incluziune Socială – PROIS-NV), respectiv din aproape tot spectrul *quadruplu-helix*: *academic* (Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca), *economic* (Asociația CENPO, Fundația Openfields, PROIS-NV), *autorități-catalizatori* (Camerile de comerț din județele Bihor, Bistrița Nasăud, Maramureș și Satu-Mare).

Pentru a asigura relevanța proiectului față de măsura de finanțare, partenerii au derulat o analiză de start (o cercetare de piață) a mediului

antreprenorial regional Nord-Vest, bazată pe câțiva indicatori considerați consonanți cu obiectivele măsurii de finanțare, analiză care la finalul perioadei de implementare urma să fie reluată într-un cadru mai amplu și mai profund, incluzând și experiențele micro-mediului antreprenorial creat prin proiect, atât din perspectiva noilor antreprenori, cât și din perspectiva echipei de implementare care a asistat pe întreaga perioadă toate activitățile specifice ale proiectului.

Astfel, din perspectiva **economiei, educației și activităților de cercetare-dezvoltare-inovare** (CDI), studiul a concluzionat (în analiza de start, dar păstrat parțial și în prezent) că Regiunea de Nord-Vest este una cu o prezență semnificativă a activităților CDI, cu o dezvoltare peste media națională a activităților de CDI (locul II la nivel național, după București), ale cărei rezultate sunt însă insuficient valorificate. Conform Planului de dezvoltare al Regiunii Nord-Vest 2014-2020 ([ADR-NV a](#)), *una dintre provocările identificate este o ofertă CDI slab vizibilă la nivel regional, precum și dificultăți în realizarea transferului tehnologic*. Analiza de detaliu a temelor de cercetare și a topicilor proiectelor implementate de entitățile CDI din regiune reliefează nouă domenii regionale prioritare/de excelență, respectiv: materii prime și materiale, mașini și echipamente, energie și combustibili, nano și biotehnologii, sănătate, mediu, agricultură/industrie alimentară, TIC, precum și industrii creative/artă și design.

Cu toate acestea, la nivel de regiune, județul Cluj contribuie în cea mai mare măsură la formarea PIB-ului regional, (cu o medie de aprox. 35%), urmat de județele Bihor (peste 22,5%) și Maramureș (aprox. 14%). Economia regiunii excelează pe zona de servicii, care contribuie cu aproape 50% la formarea valorii adăugate brute (VAB) regionale în 2010 și, respectiv, pe industrie, cu un aport de 33,7%. Contribuția cea mai mare la structura serviciilor regionale o au serviciile cu caracter comercial (comerț, hoteluri și restaurante, transporturi și depozitare, informații și comunicații), cu 35,37% din totalul VAB generată de sectorul terțiar, urmată de serviciile publice (32,7%) și de cele financiare și, respectiv, imobiliare, care au contribuit cu 31,88%.

Analizând **potențialul antreprenorial regional**, s-a constatat că antreprenoriatul este *o problemă a bărbaților tineri*. Majoritatea celor care preferă antreprenoriatul sunt bărbați, iar dintre ei o proporție mai mare sunt absolvenți de studii superioare, având părinți care au finalizat la

rândul lor astfel de studii. De asemenea, o înclinație mai mare spre antreprenoriat se manifestă și în rândul persoanelor necăsătorite, mai ales în rândul celor tineri, care dispun de venituri peste medie. În ceea ce privește naționalitatea, maghiarii sunt caracterizați cu o înclinație mai mare spre antreprenoriat – probabil este vorba despre filiera austro-ungară, coroborată cu istoria zonei de centru și sud-est a Europei. Una peste alta, statisticile realizate de [ONRC](#) indică faptul că apetitul pentru antreprenoriat este în creștere în ultimii ani, numărul companiilor active în România la finalul anului 2020 fiind de 1.036.594 (un maxim istoric), dintre care în Regiunea de Nord-Vest erau 148.821 (adică 14.36%). Și numărul de asociați sau acționari persoane fizice a fost tot la un maxim istoric la final de an 2020: 1.483.784 persoane (antreprenori), dintre care 212.429 (adică 14.32%) fiind înregistrați la nivelul Regiunii de Nord-Vest, majoritatea având vârsta cuprinsă în intervalul 30-50 de ani, o vârstă a maturității antreprenoriale, combinată cu elanul și forța tinereții.

Totuși, antreprenoriatul pare o **sursă de bunăstare**. Cel mai frecvent, antreprenoriatul este privit ca oportunitate profesională alternativă angajării, un mod de viață activ în lupta de a nu deveni șomer. Rata de ocupare a populației cuprinsă între 15 și 64 de ani a fost în 2019 de 65.8% (față de 59.8% în primul trimestru al anului 2016, date disponibile la data depunerii proiectului), conform Institutului Național de Statistică, iar ținta era de 70% pentru anul 2020, indicator asumat de România în cadrul Strategiei Europa 2020. Similar cu anii anteriori, rata de ocupare a fost mai mare la bărbați (74,6%), față de femei (56,8%).

Conform Barometrului antreprenoriatului românesc, [în 2015](#), IMM-urile reprezentau 99,6% din numărul total de companii active în România, au creat 66,2% din locurile de muncă și 44% din valoarea totală adăugată brută la nivelul economiei din țară. Astfel, antreprenoriatul reprezintă o opțiune de ocupare a forței de muncă, proiectul susținând, prin intermediul unor scheme de minimis, finanțarea de noi afaceri în toate cele 6 județe din regiune. Această măsură este dublată de dezvoltarea capacității antreprenoriale a potențialilor întreprinzători, cât și de acțiuni de sprijinire atât a persoanelor care urmează să pornească o afacere (prin consiliere personalizată), cât și firmelor nou înființate (prin monitorizarea funcționării în vederea atingerii obiectivelor propuse și supraviețuirii pe o perioadă cât mai îndelungată).

Dintre regiunile de dezvoltare ale României, Regiunea Nord-Vest este **cea mai atractivă din punct de vedere economic** datorită pieței muncii, investițiilor străine și în special mediului privat și concurenței de piață, ca urmare a intrărilor de tehnologii moderne, conform ADR-NV (a). Importanța IMM-urilor este covârșitoare, acestea reprezentând adevărate motoare ale creșterii economice; regiunea concentrând la nivelul anului 2014, aproximativ 15% din numărul total de întreprinderi din România, marea lor majoritate fiind IMM-uri. Conform Barometrului antreprenoriatului românesc [2016](#), pentru antreprenorii de start-up educația precară este al doilea mare obstacol în dezvoltarea unei afaceri în România, după lipsa de finanțare. Pe de altă parte, respondenții Barometrului afacerilor de tip start-up din România 2016 afirmă că mentoratul și discuțiile cu alți antreprenori reprezintă cele mai importante surse de învățare, indiferent de stadiul de dezvoltare al afacerii.

Analiza de nevoi realizată în 2017 de PROIS-NV privind caracteristicile persoanelor care intenționează să deschidă o afacere și principalele nevoi de formare/consultanță/mentorat a persoanelor care doresc să își deschidă o afacere a identificat următoarele domenii prioritare de intervenție: marketing și vânzări, contabilitate și finanțe, dezvoltarea afacerii, identificarea de finanțare adecvată, nevoia de susținere/mentorat în perioadele critice de funcționare a afacerii, domeniul juridic, domeniul resurse umane, în special motivarea și retenția angajaților etc. Această analiză de nevoi a fost realizată asupra persoanelor care s-au înscris în cadrul unui proiect POSDRU 2007-2013 de dezvoltare a competențelor antreprenoriale și de susținere a dezvoltării de afaceri, în vederea adaptării tipurilor de servicii de consultanță și formare oferite în cadrul proiectului. Lecțiile învățate din implementarea schemelor de minimis finanțate prin proiect au ajutat la adaptarea și detalierea unora dintre intervențiile vizate prin proiectul actual.

Proiectul „Start-up Plus în Nord-Vest” prezintă soluții pentru probleme relevante dintre cele descrise mai sus:

- identificarea potențialilor antreprenori și a ideilor lor de afaceri în toate cele 6 județe ale regiunii. Se contribuie în acest fel la o re-echilibrare a disparităților de dezvoltare dintre județe;

- promovarea culturii antreprenoriale prin acțiuni coordonate de informare, mai ales prin cele 6 târguri de idei de afaceri;

- promovarea educației antreprenoriale, astfel încât, prin programe de formare profesională adaptate, percepția oarecum negativă asupra antreprenoriatului să fie diminuată. Considerăm că persoanele care absolvă cursurile de formare antreprenorială organizate în proiect vor înțelege mai clar avantajele, provocările și rezultatele inițiativei antreprenoriale și prin afaceri de succes vor deveni, ulterior, exemple de bună practică în acest domeniu;

- grija pentru selecția celor mai valoroase planuri de afaceri, asistența personalizată și cu o mare expertiză, finanțarea inițială prin scheme de ajutor de minimis, sau monitorizarea modului în care planul de afaceri este implementat, sunt tot atâtea premise pentru dezvoltarea unor afaceri de succes, sau a unor modele de succes;

- prioritatea acordată în cadrul proiectului către domenii inovative sau care presupun transfer de tehnologie sau inovație dinspre activitatea de cercetare înspre domeniul de business va contribui la diversificarea actualei orientări înspre activități de comerț. Parteneriatul cu unul dintre centrele prestigioase de CDI din țară, experți consultanți în domeniul inovării, al transferului tehnologic, al brevetelor și drepturilor de autor, vor aduce la îndemana potențialilor întreprinzători un domeniu mai puțin explorat și exploatat în acest moment;

- contribuția proiectului la atingerea obiectivelor în inovare socială este una directă, prin încurajarea participării femeilor la inițiativa antreprenorială (o limită de cel puțin 30% din participanții la cursurile de formare antreprenorială vor fi femei, dar și cel puțin 30% din planurile de afaceri care vor fi selectate vor avea ca autor/viitor antreprenor femeile). În plus, în cadrul concursului de planuri de afaceri vor fi avantajate cele prezentate de femei singure cu copii în întreținere, sau cele care vor prezenta soluții avantajoase pentru femeile cu copii în creștere.

Justificarea necesității implementării studiului

Pornim de la o analiză comparativă între Barometrul antreprenoriatului românesc [2016](#) (care a furnizat date la momentul depunerii proiectului spre finanțare) și Barometrul afacerilor de tip start-up [2019](#) (ultimul disponibil la momentul actualului studiu), realizate de compania Ernst & Young, care oferă, dincolo de indicatorii asumați în

cadrul proiectului nostru, suficient de multe motive care să fundamenteze necesitatea unui studiu serios la nivel antreprenorial.

Altfel spus, pornim de la aprecierea că studiul care urmează a fi prezentat *nu este un banal corolar la finalul implementării unui proiect*, doar pentru a marca un simplu indicator de realizare asumat prin proiect, ci *există o legătură biunivocă profundă între studiu și proiect*. Pe de o parte, analiza mediului antreprenorial a stat la baza justificării nevoii de implementare a proiectului, urmând ca la finalul implementării acest mediu să fie reevaluat, nu doar prin prisma evoluției tehnologice sau socio-economice normale din ultimii 4-5 ani (deci prin *observare directă*), ci și prin implementarea unui model experimental de micro-mediul antreprenorial, care nu este doar o imagine în piață a cadrului existent (social, economic, legislativ, tehnologic etc), dar constituie un **organism viu**, care pe baza experiențelor acumulate în această perioadă (dar și pe întreg parcursul implementării) are reacții directe, identifică și propune soluții (pe care apoi are disponibilitatea să le și testeze), formulează permanent aprecieri, oferă sugestii de îmbunătățire, acționând ca un **proiect pilot** creat *pentru a produce schimbare în societate* (deci prin *implicare directă*). Pe de altă parte, proiectul (în dinamica lui) este un *instrument de validare a studiului și de valorificare a schimbării din mers*.

Astfel, la nivelul anului 2016, obstacolele cele mai importante pe care le întâlneau antreprenorii din România, atât cei tineri cât și cei experimentați, au fost: *cadrul fiscal și legislativ instabil*, dublat de *birocrație, accesul la finanțare, educația precară*, inclusiv (*sau mai ales*) cea antreprenorială. Pentru antreprenorii de start-up, *lacunele educaționale* erau al doilea mare obstacol în dezvoltarea unei afaceri în România, după *lipsa de finanțare*. Antreprenorul trebuie să învețe continuu, indiferent de stadiul de dezvoltare al afacerii, iar sursa principală de învățare identificată era mentoratul și discuțiile cu alți antreprenori, cărțile de business, programele MBA, ori cursurile online,

La 2019, cele mai importante obstacole identificate sunt considerate mentalitatea și teama de eșec (generate în mare măsură de lipsa de educație antreprenorială), educația precară, impredictibilitatea fiscală, situația politică curentă și nivelul excesiv al birocrației, prin urmare lucrurile au rămas în mare parte similare. Situația s-a păstrat și din punctul de vedere al surselor principale de educare ca antreprenor,

ordinea fiind cam aceeași: mentoratul și discuțiile cu alți antreprenori, cărțile de business, cursurile online sau programele MBA.

Totuși, cel mai dureros aspect constatat în ambele analize este acela că educația primită de tinerii români în școală sau universitate nu îi pregătește suficient pentru a deveni antreprenori (peste 70% dintre respondenți), iar acest lucru încă ne dă de gândit. În cazul particular al USAMVCN, disciplina de Antreprenoriat se predă cu titlu obligatoriu, ca disciplină de bază, doar în cadrul specializărilor Departamentului de Științe Economice (și aici destul de recent, doar în ultimii 4 ani), iar în ultimii 3 ani a fost propusă ca disciplină facultativă în cadrul disciplinelor studiate transversal la Departamentul pentru Pregătire Pedagogică, putând fi accesată și de studenții celorlalte specializări ale universității.

Cu toate acestea, apreciem că, în situația în care ne dorim un mediu antreprenorial sustenabil pe direcțiile de formare de bază ale universității, este necesar un efort mai susținut din partea conducerii universității, dar și a facultăților, în a asimila în cât mai multe programe de studiu discipline similare, care să asigure și o minimă formare antreprenorială tuturor studenților care intenționează să dezvolte o afacere după terminarea studiilor universitare. Dincolo de aceste aprecieri, implicarea USAMVCN ca partener în implementarea proiectului *“Start-up Plus în Nord-Vest”* a constituit o consecință firească și un demers pragmatic, prin care s-a intenționat facilitarea unui număr cât mai mare de studenți / cercetători sau cadre didactice din universitate să-și deschidă cât mai mult orizonturile înspre mediul antreprenorial din România. Și asta cu atât mai mult cu cât unul dintre obiectivele precizate în Planul Strategic de Dezvoltare al USAMVCN în perioada 2020-2024 îl constituie valorificarea rezultatelor cercetării printr-o abordare antreprenorială. Faptul că un număr foarte redus de studenți au răspuns acestei provocări dovedește o dată în plus o educație antreprenorială încă insuficientă și un spirit antreprenorial încă insuficient printre studenți și cercetători.

Tocmai pentru a oferi o nouă perspectivă educației pro-business, cu toate că o parte din partenerii din proiect aveau programe de educație antreprenorială autorizate ANC, aceștia au decis să elaboreze un format nou de curs, adaptat specificului actual și orientat spre inovare, transfer tehnologic, creativitate, oferind astfel celor interesați o sursă de învățare modernă și eficientă pentru viitorul parcurs antreprenorial.

Urmând metoda specializării inteligente, cu scopul identificării domeniilor de excelență regională, a fost evidențiată în Regiunea de Nord-Vest, alături de specificul regional, și o perspectivă importantă de CDI (cercetare-dezvoltare-inovare) caracterizată prin:

- o activitate consistentă de cercetare/dezvoltare derulată de către entitățile de cercetare existente în regiune: infrastructuri de cercetare-dezvoltare existente în regiune (departamente specializate și echipamente dedicate) și rezultatele obținute în activitatea de CDI (teme și proiecte de CDI derulate, contracte cu mediul economic, transfer de tehnologie, publicații științifice, brevete și invenții, import de idei și/sau tehnologii inovative în urma schimburilor de experiență internaționale);

- sectoare economice funcționale cu valoare adăugată mare, bazate pe cunoștințe (know-how) și sectoare economice funcționale care pot îngloba cu ușurință tehnologii noi și inovații de toate tipurile (organizaționale, de marketing, de produs, de proces).

Am constatat că există premisele (un puternic sector CDI în regiune) și potențialul (resurse umane și exemple de succes) pentru dezvoltarea unor activități economice în domenii inovative, cu valoare adăugată mare. Proiectul urma să pună accent pe domenii ca: topografie și cadastru, industria alimentară, horticultură și peisagistică, cabinete medical-veterinare, industria turismului, ingineria mediului, servicii de evaluare a calității elementelor de bază ale vieții (aer, apă, sol), biotehnologii, economie verde. Aceste domenii se regăsesc parțial pe lista identificată în Ghidul POCU și în Strategia Națională pentru Competitivitate ca fiind sectoarele economice cu potențial competitiv – industria auto și componente, TIC, procesarea alimentelor și băuturilor, sănătate și produse farmaceutice, turism și eco-turism, textile/pielărie, lemn și mobilă, industrii creative, energie și management de mediu, bioeconomie (agricultură, silvicultură, pescuit și acvacultură), biofarmaceutică și biotehnologii. Acestea se regăsesc și printre domeniile de specializare inteligentă, conform Strategiei Naționale de CDI (bioeconomia, tehnologia informațiilor și a comunicațiilor, spațiu și securitate, energie, mediu și schimbări climatice, eco-nano-tehnologii și materiale avansate și sănătate ale angajaților).

În sfârșit, la data depunerii proiectului, s-a constatat nevoia de a susține antreprenoriatul non-agricol, din mediul urban. Astfel, conform

Planului de Dezvoltare regional NV 2014-2020 ([ADR-NV a](#)), la nivelul regiunii se reflectă o scădere a inițiativei antreprenoriale în anul 2011 față de 2008, explicată prin diminuarea cu 6% a numărului de înmatriculări de firme noi. Cu o rată medie de natalitate a întreprinderilor în termeni absoluți de 12.226 întreprinderi/an în mediul urban și respectiv de 6.937 întreprinderi/an în mediul rural, în perioada 2008-2011 se putea observa, pe de o parte o tendință de descreștere cu 24% a numărului înmatriculărilor în mediul urban și o situație opusă în mediul rural, unde se înregistra o creștere cu 41%, ca rezultat al măsurilor din Planul Național de Dezvoltare Rurală, adresate întreprinzătorilor din mediul rural.

În consecință, proiectul a propus ca prin activități de formare antreprenorială, prin oferirea de sprijin financiar și prin servicii de consiliere-consultanță-mentorat pentru IMM-uri nou înființate să contribuie la crearea de noi locuri de muncă și la încurajarea antreprenoriatului și a inițiativei individuale (ocuparea pe cont propriu) în Regiunea de Nord-Vest. Principalele nevoi la care proiectul și-a propus să răspundă au fost:

- nevoia de a susține antreprenoriatul non-agricol din mediul urban,
- nevoia de finanțare și educație pentru antreprenori, în special pentru noii antreprenori,
- nevoia de a finanța sectoare care aduc o valoare adăugată mare și care în timp se dovedesc a fi mai sustenabile,
- nevoia de a promova antreprenoriatul ca sursă de noi locuri de muncă în economie.

În plus, antreprenoriatul, inclusiv inițiativa individuală (ocuparea pe cont propriu), ar trebui încurajate ca mijloace de promovare a competitivității și de contribuție la creșterea gradului de ocupare a forței de muncă, în conformitate cu obiectivele stabilite în documentele strategice naționale. Rata ridicată de închidere a afacerilor noi, în special ca efect al crizei economice (18% în 2009 și 14,2% în 2010), alături de variațiile semnificative ale densității afacerilor care se observă la nivel regional, impune implementarea unor măsuri specifice de promovare a creării de afaceri și de activități pe cont propriu, ca mijloace de stimulare a dezvoltării locale și coeziunii sociale. Prin proiect au fost înființate 63 de firme noi, care au creat cel puțin 126 de locuri de muncă noi în regiune.

Ca soluții pentru principalele probleme cu care se confruntă antreprenoriatul, în general, și start-up-urile în special, la nivelul Regiunii de dezvoltare Nord-Vest proiectul "*Start Up Plus în NV*" a propus și a implementat:

- susținerea antreprenoriatului non-agricol, din mediul urban;
- finanțarea ideilor de afaceri orientate către sectoare inovative și cu valoare adăugată mare mai degrabă decât spre sectoare convenționale;
- forme moderne și eficiente de educație antreprenorială specifice pentru start-up-uri.

În plus, apreciem că proiectul va contribui, pe termen mediu și lung, la dezvoltarea echilibrată și durabilă a întregii Regiuni de dezvoltare Nord-Vest, planificând intervenții și urmărind dezvoltarea de afaceri diverse în domenii competitive, sustenabile, care utilizează noile tehnologii, în fiecare din cele 6 județe ale regiunii. Valoarea adăugată a proiectului este validată și de parteneriatul creat pentru implementarea lui, precum și de serviciile pe care le oferă beneficiarilor. Indirect, sprijinirea antreprenoriatului conduce și la o multitudine de beneficii economice colaterale, cum ar fi: crearea de noi locuri de muncă, încurajarea inovării, a productivității, facilitarea transferului de cunoștințe și tehnologie din domenii diverse de cercetare în industrie. Nu este de neglijat efectul multiplicator reflectat la nivelul economiei locale, prin lanțul de aprovizionare sau prin contractarea de servicii externalizate de către fiecare din cele 63 de start-up-uri.

Obiectivele studiului

Obiectivul principal al studiului de față îl constituie identificarea provocărilor și obstacolelor cu care se confruntă mediul antreprenorial la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, cu scopul de a formula aprecieri, dar și propuneri de soluții sau recomandări de politici / reglementări care să contribuie la îmbunătățirea funcționării acestuia, de o manieră atractivă și sustenabilă, într-o societate democratică ce are capacitatea să se autoregleze pe baza principiilor economiei de piață.

Pentru ca acest obiectiv să poată fi îndeplinit, ne-am concentrat pe **două direcții de acțiune**. Prima se derulează independent de voința noastră (a societății civile) și reprezintă evoluția programatică (sau mai puțin programatică, adesea oportunistă) bazată pe implementarea unor

programe politice de guvernare, care, într-o alternanță stânga-dreapta (ca peste tot în lumea civilizată) produc schimbare în societate, în funcție de o serie de factori de orientare fundamentală (mai rar) sau de conjunctură (mai des). Din această perspectivă, studiul nostru conține **o analiză bibliografică** (științifică și aplicată) a mediului antreprenorial la nivel internațional, apoi european, național și, respectiv, regional, în încercarea de a încadra evoluția mediului antreprenorial regional în tiparele, cutumele sau regulile unei economii de piață globale, funcționale, interconectate.

Cea de-a doua direcție de acțiune este **una empirică** și se constituie în analiza implementării unui *proiect pilot* prin care se creează un micro-mediul antreprenorial natural, care se confruntă cu toate vicisitudinile economiei noastre de piață, interacționează cu ceilalți actori relevanți ai economiei (educatori, autorități, consumatori – principiul quadruplu helix) și, într-o evoluție firească, identifică și propune soluții concrete ce pot produce schimbare într-o societate bazată pe cunoaștere. Din această perspectivă, studiul implică analiza implementării acestui *proiect pilot*, în cazul nostru “*Start-up Plus în Nord-Vest*”, pe parcursul întregii lui implementări, ceea ce face ca obiectivele secundare ale studiului pe această direcție de acțiune să coincidă cu obiectivele însăși ale proiectului, pe care le prezentăm în cele ce urmează. Pentru a-i crește relevanța, autorii (experți în proiect) au implementat 3 cercetări de piață:

- *una cantitativă*, prin conceperea și aplicarea a patru chestionare în cele patru medii socio-economice care caracterizează, printr-o eșantionare reprezentativă la nivel regional Nord-Vest, conceptul de funcționare quadruplu-helix (societatea business, societatea academică, societatea publică și societatea civilă), descrisă pe larg în Cap. 1;

- *două analize calitative*, bazate respectiv pe două anchete sociologice adresate pe de o parte celor 63 de antreprenori finanțați prin proiect și pe de altă parte experților care au activat în proiect din partea celor 8 parteneri, în etapa de implementare și monitorizare a schemelor de minimis. Aceste analize sunt tratate pe larg în Cap. 3.

Obiectivul general al proiectului (scopul) (conform Cererii de Finanțare aprobată) a fost creșterea ocupării în regiunea Nord Vest prin susținerea înființării și dezvoltării de întreprinderi cu profil non-agricol în zona urbană.

S-a urmărit înființarea a cel puțin 63 de noi întreprinderi, respectiv a cel puțin câte 2 întreprinderi noi în fiecare din cele 6 județe ale regiunii de dezvoltare Nord Vest. Aceste întreprinderi urmau a fi finanțate prin intermediul unei scheme de ajutor de minimis, fiecare în valoare de maxim 178.000 lei, fiind selectate în urma unui concurs de idei de afaceri desfășurat la nivelul regiunii, pe baza unei metodologii de concurs transparente și nediscriminatorii. Fiecare întreprindere avea obligația de a crea cel puțin câte 2 locuri noi de muncă, astfel că, în urma implementării acestui proiect trebuiau create minim 126 de noi locuri de muncă la nivelul regiunii, în mediul urban.

Pentru atingerea scopului propus mai sus, au fost definite următoarele **obiective specifice**:

Obiectivul specific 1. Îmbunătățirea competențelor antreprenoriale ale persoanelor fizice ce intenționează să înființeze o afacere non-agricolă în zona urbană din Regiunea Nord Vest prin activități de formare profesională și stagii de practică.

Obiectivul specific 2. Completarea cunoștințelor și aptitudinilor dobândite în cadrul formării și a stagiilor de practică de către persoanele selectate în vederea implementării planurilor de afaceri prin activități personalizate de consiliere-consultanță-antreprenariat.

Obiectivul specific 3. Asigurarea înființării și funcționării întreprinderilor selectate ce vor implementa planuri de afaceri cu ajutor de minimis în cadrul proiectului.

Obiectivul specific 4. Monitorizarea funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate.

Toate aceste obiective au fost asumate la nivelul tuturor partenerilor din proiect, iar în implementare au fost distribuite și partajate în mod proporțional între aceștia, astfel încât să se realizeze o acoperire cât mai completă a regiunii, dar și o asumare proporțională cu capacitatea fiecărui partener și cu potențialul fiecărui județ din regiune.

Activități realizate prin proiect

A1. Formare antreprenorială

A1.1. Informarea publicului cu privire la programul de formare antreprenorială, precum și cu privire la metodologia de selecție a grupului țintă și, ulterior, a planurilor de afaceri ce vor fi sprijinite prin proiect.

A1.2. Selectarea grupului țintă ce va participa la cursurile organizate în cadrul programului de formare antreprenorială.

A1.3. Derularea programului de formare antreprenorială.

A1.4. Selectarea planurilor de afaceri ce vor fi finanțate în cadrul proiectului.

A1.5. Efectuarea de stagii de practică.

A2. Implementarea planurilor de afaceri finanțate prin schema de minimis

A2.1. Furnizarea, de către administratorul schemei de antreprenoriat, a serviciilor personalizate de consultanță și mentorat ulterior finalizării procesului de selecție a planurilor de afaceri.

A2.2. Asigurarea înființării și demarării funcționării întreprinderilor ce vor realiza planurile de afaceri cu ajutor de minimis în cadrul proiectului.

A2.3. Sprijinirea implementării planurilor de afaceri selectate în cadrul proiectului.

A2.4. Decontarea de către administratorul schemei de antreprenoriat a sumelor aferente implementării planurilor de afaceri selectate în cadrul proiectului.

A3. Program de monitorizare a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate

A3.1 Program de monitorizare a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate.

A4. Activitatea de management al proiectului

A4.1. Activitatea de management general al proiectului.

A4.2. Activități suport pentru managementul de proiect.

Rezultate așteptate ale proiectului

Indicatorii propuși ai proiectului sunt prezentați mai jos, fiind corelați cu activitățile propuse.

1. Rezultate A 1.1.

a) Rezultate **Cantitative:**

- un plan de comunicare;

- 1.000 de persoane (din care minim 30% femei) informate despre condițiile de participare la activitățile proiectului și la concursul de idei de afaceri, minim 100 de persoane din fiecare județ al regiunii;

- tipuri de mesaje construite în vederea informării publicului (ex. mesaj adresat potențialului grup țintă cu privire la condițiile de participare și la activitățile din proiect, mesaj referitor la concursurile de planuri de afaceri, comunicate de presă);

- 5.000 de pliante destinate atragerii de persoane interesate pentru a fi selectate în proiect;

- o prezentare PowerPoint de prezentare a condițiilor de acces la concursul de idei de afaceri;

- 8 comunicate de presă;

- minim 6 tipuri de mesaje pentru social media;

- câte 4 acțiuni de informare organizate în fiecare județ din Regiunea de dezvoltare Nord-Vest, din care cel puțin una să fie de tipul târg de idei de afaceri;

- 6 articole informative pe mediile de promovare ale partenerilor;

b) Rezultate **Calitative**:

- dezvoltarea atitudinii pozitive față de cultura antreprenorială;

- membrii comunității conștientizați cu privire la importanța antreprenoriatului ca sursă de dezvoltare durabilă și de creare a unor noi locuri de muncă;

2. Rezultate A 1.2

a) Rezultate **Cantitative**:

- o metodologie de selecție a grupului țintă;

- 550 de persoane selectate pentru a face parte din grupul țintă pe baza metodologiei, cu respectarea cumulativă a următoarelor criterii de eligibilitate prevăzute în cererea de finanțare (ex. domiciliul în Regiunea NV, intenționează să își deschidă o afacere non-agricolă în zona urbană din regiune, minim 25 de persoane din fiecare județ al regiunii, nu este tânăr NEETs, minim 35% femei din totalul grupului țintă);

- 550 de dosare complete cu toate documentele care dovedesc apartenența la grupul țintă;

b) Rezultate **Calitative**:

- motivație crescută în a iniția o afacere și în a dobândi cunoștințe și abilități care să faciliteze acest proces;

3. Rezultate A 1.3

a) Indicatori de realizare comuni specifici programului:

4S11 - Persoane care beneficiază de sprijin, din care: șomeri și inactivi /angajați, inclusiv persoane care desfășoară o activitate independentă= 500 de persoane;

b) Rezultate Cantitative:

- 25 de serii de curs de Competențe antreprenoriale (o serie de curs are 90 de ore, 1/3 teorie și 2/3 parte practică), cu maxim 25 de participanți pe serie;

- 500 de persoane din grupul țintă vor finaliza cursul de formare antreprenorială: vor realiza un plan de afaceri care va fi unic și vor obține certificate de absolvire a cursului de formare antreprenorială, recunoscute de ANC;

- minim 20 de persoane din fiecare județ al Regiunii NV (Satu Mare, Maramureș, Bihor, Cluj, Bistrița-Năsăud, Sălaj) care vor participa la programul de formare antreprenorială;

- minim 30% dintre absolvenții cursului de Competențe Antreprenoriale vor fi femei;

c) Rezultate Calitative:

- îmbunătățirea competențelor și cunoștințelor în domeniul antreprenorial;

4. Rezultate A 1.4

a) Rezultate Cantitative:

- o metodologie de selecție a planurilor de afaceri și de desfășurare a concursurilor care prevede printre altele ca domenii prioritare:

- o cadastru și topografie, industria alimentară, horticultură și peisagistică, cabinete medical-veterinare, industria turismului, ingineria mediului, servicii de evaluare a calității (aer, apă, sol), biotehnologii, economie verde;

- o ideile de afaceri promovate de femei singure cu copii minori în întreținere sau care propun un mediu de lucru prietenos pentru mame;

- o cel puțin 25% din planurile de afaceri finanțate în cadrul proiectului să propună măsuri ce vor promova concret utilizarea și calitatea TIC;

o cel puțin 10% din planurile de afaceri finanțate în cadrul proiectului să propună măsuri ce vor promova concret consolidarea cercetării, a dezvoltării tehnologice și/sau a inovării;

- minim 63 de persoane vor fi selectate pentru a primi finanțare prin intermediul unei scheme de minimis pentru planul de afaceri depus, aceste planuri de afaceri trebuie să fie unice;

- din cele 63 de persoane selectate, minim 30% vor fi femei și maxim 10% din planurile de afaceri selecționate vor fi depuse de candidați care nu au participat la formarea profesională antreprenorială, minim 2 planuri de afaceri cu viitorul sediu social în mediul urban în fiecare din cele 6 județe ale regiunii;

- un dosar care să conțină documente justificative ce atestă finalizarea procesului de selecție a cel puțin 63 de planuri de afaceri, precum și lista de rezervă (planurile de afaceri selectate, metodologia de selecție, documente care susțin nominalizarea comisiei de evaluare, grilele de evaluare completate și semnate de membrii comisiei de evaluare, procesul-verbal de încheiere a selecției planurilor).

5. Rezultate A 1.5

a) Rezultate **Cantitative**:

- 63 de persoane care au câștigat concursul de idei de afaceri vor efectua un stagiul de practică organizat în cadrul unei societăți existente, funcționale, a cărei activitate economică face parte din aceeași grupă CAEN cu cea aferentă planului de afaceri selectat;

- o persoană va realiza un stagiul de practică de minim 40 de ore, care se va desfășura pe durata a cel mult 2 săptămâni calendaristice;

- pentru fiecare din cele 63 de persoane va fi realizat un raport de stagiul de practică, ce va conține o descriere a activităților la care a participat cursantul, asumat prin semnătură de cursant și de reprezentantul legal al companiei, la care va fi anexată copia CIF/CUI sau extrasul ONRC al întreprinderii care asigură stagiul de practică, document care să justifice alegerea acestuia din punct de vedere al sectorului economic în care își desfășoară activitatea;

- persoanele care au fost selectate în vederea planurilor de afaceri și care nu au participat la programul de formare antreprenorială în cadrul proiectului vor fi înregistrate în grupul țintă;

b) Rezultate **Calitative**:

- îmbunătățirea competențelor și cunoștințelor privind modul de desfășurare a unei afaceri în domeniul de activitate în care persoana a câștigat finanțare prin minimis pentru implementarea planului de afaceri.

6. Rezultate A 2.1

a) Rezultate Cantitative:

- o metodologie privind serviciile de consultanță și una privind activitățile de mentorat;

- un plan de activități de mentorat;

- 63 de persoane care au câștigat concursul de idei de afaceri vor beneficia de activități de consultanță / consiliere / mentorat în vederea îmbunătățirii competențelor pe baza unei analize de nevoi;

- 63 de persoane care au câștigat concursul de idei de afaceri vor beneficia de activități de consultanță în vederea înființării unei firme, minim 3 întâlniri cu fiecare persoană;

- unui expert în dezvoltarea afacerilor îi va fi alocat un anumit număr de beneficiari pe care îi va ajuta să dobândească cunoștințele necesare înființării practice a unei firme.

- fiecare persoană din grupul țintă a cărui plan de afaceri a fost selectat poate beneficia de servicii specializate de consultanță în următoarele domenii: achiziții, resurse umane, inovare, transfer de tehnologie, tehnologia informației, relații cu băncile, creditare, export, domenii de activitate reglementate, drepturi de autor și brevete etc;

- 36 de sesiuni de mentorat.

b) Rezultate Calitative:

- completarea cunoștințelor și aptitudinilor dobândite în cadrul formării și a stagiilor de practică din cadrul Activității 1.

7. Rezultate A 2.2

a) Rezultate Cantitative:

- 63 de întreprinderi înființate conform planurilor de afaceri declarate câștigătoare în cadrul concursului de idei de afaceri;

- actele de înființare ale firmei, copia CIF a firmei etc.

b) Rezultate Calitative:

- dezvoltarea mediului antreprenorial prin înființarea de întreprinderi noi (start-up-uri).

8. Rezultate A 2.3

a) Indicatori de rezultat comuni:

4S9 - Locuri de muncă create și existente urmare a sprijinului primit de șomeri și inactivi/ persoane angajate la 6 luni după terminarea sprijinului = 126;

b) Rezultate **Cantitative:**

- 63 de persoane sprijinite în implementarea planurilor de afaceri aprobate și monitorizate privind respectarea obiectivelor asumate prin planul de afaceri aprobat;

- procedura de raportare către administratorul schemei de antreprenariat a tuturor datelor și informațiilor necesare pentru monitorizarea ajutorului de minimis (format, termene și mod de transmitere);

- fiecare beneficiar de ajutor de minimis are obligația să angajeze, cel mai târziu la 6 luni de la semnarea contractului de finanțare, cel puțin 2 persoane cu domiciliul/reședința în Regiunea Nord-Vest (contracte de muncă);

- cei 63 de beneficiari ai ajutorului de minimis vor asigura continuarea funcționării afacerii și va menține ocupate locurile de muncă create pe parcursul a minim 12 luni în cadrul Activității 2;

- 63 dosare conținând documente justificative privind implementarea planurilor de afaceri (rapoarte de monitorizare a implementării schemei de minimis finanțate: verificarea respectării planului de afaceri, a eligibilității cheltuielilor, a sustenabilității locurilor de muncă create, a veniturilor etc);

- cel puțin 189 de vizite de monitorizare a implementării schemei de minimis realizate de experții monitorizare scheme de minimis;

- 63 de decizii de acordare/neacordare a tranșei doi din ajutorul de minimis;

- centru de excelență virtual în afaceri (pe pagina de internet a proiectului);

- cel puțin 24 de activități publice de promovare a conceptului de dezvoltare antreprenorială și networking.

9. Rezultate A 2.4

a) Rezultate **Cantitative:**

- 63 de contracte de subvenție / de ajutor de minimis semnate;

- decontarea a 63 de subvenții de minimis pentru finanțarea planurilor de afaceri câștigătoare în limita a maxim 178.000 RON/ plan de

afaceri, reprezentând maxim 100% din totalul cheltuielilor eligibile, care se acordă numai întreprinderilor înființate de persoanele ale căror planuri de afaceri sunt aprobate;

- acordarea finanțării pentru 63 de beneficiari de minimis se va realiza în baza unui contract de subvenție, conform schemei de minimis anexate la prezentul ghid, în două tranșe, după cum urmează:

- o o tranșă inițială de maxim 75% din valoarea ajutorului de minimis, așa cum a fost acesta aprobat pe baza planului de afaceri și prevăzut în contractul de subvenție încheiat;

- o o tranșă finală reprezentând diferența până la valoarea totală a ajutorului de minimis, după ce beneficiarul ajutorului de minimis face dovada că a realizat din activitatea curentă, în termenul de 12 luni aferent Activității 2, venituri reprezentând minim 30% din valoarea tranșei inițiale. În situația în care acest termen nu este respectat, tranșa a doua nu se mai acordă.

10. Rezultate A 3.1

a) Indicatori de rezultat comuni:

4S10 - IMM-uri create și funcționale la 6 luni după terminarea sprijinului= 63;

b) Rezultate **Cantitative:**

- cei 63 de beneficiari ai ajutorului de minimis vor asigura continuarea funcționării afacerii și vor menține ocupate locurile de muncă create pe parcursul a minim 6 luni în cadrul Activității 3;

- 63 de rapoarte de monitorizare a funcționării și dezvoltării planurilor de afaceri;

- un document de susținere/analiză a mediului antreprenorial;

- document de recomandare privind politicile, strategiile locale și regionale și/sau legislație publicat și difuzat.

11. Rezultate A 4.1

a) Rezultate **Cantitative:**

- planul de management;

- planul de asigurare a calității proiectului;

- plan de management a riscurilor ce pot fi întâlnite în implementarea proiectului;

- cereri de prefinanțare/plată/rambursare și cereri de rambursare aferente cererilor de prefinanțare/plată către AMPOCU/OI conform prevederilor contractului de finanțare și a legislației aplicabile;
- acte adiționale, notificări, alte documente de corespondență cu OIR/AM;

b) Rezultate **Calitative:**

- coordonarea și managementul tehnico-financiar al proiectului, inclusiv coordonarea întregii echipe de experți ai tuturor partenerilor implicați în implementarea proiectului.

12. Rezultate A 4.2

a) Reultate **Cantitative:**

- contractele de muncă și fișele de post pentru echipa de management și pentru experții din echipa de implementare și de management;
- planul de achiziții și procedurile de achiziții aferente achizițiilor prevăzute a se realiza prin proiect;
- măsurile de informare și publicitate cu respectarea indicațiilor tehnice din Manualul de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2014-2020 în România, minim afiș de prezentare a proiectului, respectiv la începutul și la finalizarea proiectului vor fi publicate anunțuri publicitare sau comunicate de presă; pentru achizițiile de echipamente, acestora li se va aplica pe partea cea mai vizibilă pentru public un autocolant care să conțină elementele informative obligatorii;
- documentele financiare aferente cererilor de prefinanțare/plată/rambursare și cererilor de rambursare aferente cererilor de prefinanțare/plată către AMPOCU/OI conform prevederilor contractului de finanțare și a legislației aplicabile.

Facem un bilanț la finalizarea proiectului și constatăm că toate rezultatele propuse pe parcursul întregii implementări au fost realizate cu succes, ba chiar depășite pe alocuri, astfel că putem afirma cu mândrie și cu responsabilitate că proiectul s-a implementat corespunzător, că toate obiectivele proiectului au fost îndeplinite cu succes și toți indicatorii de proiect au fost atinși. Desigur, o parte dintre indicatorii de mai sus au constituit instrumente necesare pentru punerea în practică a activităților proiectului și, în consecință, pentru îndeplinirea indicatorilor de realizare și rezultat (planuri, proceduri, workshop-uri, târguri, acțiuni concrete).

Pe de altă parte, nu putem să nu evidențiem faptul că, în contextul realizării indicatorului de bază al programului (respectiv indicatorul de angajabilitate, în sensul creșterii numărului locurilor de muncă în economia de piață și ocupării corespunzătoare a acestora), transpus și în proiectul de față prin asumarea a minim 126 de noi locuri de muncă asigurate prin implementare, proiectul prezintă câteva componente care sprijină nemijlocit acest aspect și fără de care obiectivul propus nu putea fi realizat:

- **o primă componentă de cercetare de piață**, pentru identificarea de potențiali viitori antreprenori, dispuși să participe la activitățile proiectului și să adauge profilului lor profesional o componentă morală și o serie de aptitudini practice care să întregească viitorul lor profil antreprenorial;

- **o componentă educativ-formativă**: a fost acreditat un program de formare profesională de Competențe Antreprenoriale de 90 de ore la nivel de ANC, au fost angajați 19 lectori universitari de profil economic, care au predat cursul de antreprenariat (parte teoretică și parte practică) în cadrul celor 22 de grupe de curs organizate în toate cele 6 județe ale Regiunii de Nord-Vest, au fost înrolați 589 de cursanți, dintre care 532 au absolvit cu certificat de competențe în consecință;

- **o componentă practic-experimentală**, derulată cu ajutorul unor mentori de practică selectați pe profilul planurilor de afaceri câștigătoare în urma concursului și care s-au preocupat de dezvoltarea de abilități și competențe antreprenoriale practice complementare formării de bază;

- **o componentă de consultanță și mentorat**, asigurată prin asistarea viitorilor antreprenori de către experții din proiect, specializați în diverse domenii necesare într-o economie de piață funcțională (achiziții, fiscalitate, contabilitate, politici de schimb, finanțare etc.);

- **o valorificare practic-aplicativă** a competențelor dobândite prin implementarea efectivă în piață a propriilor lor afaceri, validând în acest fel competențele formate anterior;

- în sfârșit, o a doua componentă de cercetare de piață mult mai consistentă, respectiv **o cercetare antreprenorială**, cantitativă și calitativă, care a studiat comportamentul mediului antreprenorial din Regiunea de Nord-Vest a României în contextul principiului european **quadruplu-helix** (antreprenori – academie – autorități – consumatori),

pentru a putea formula propuneri pertinente de politici și reglementări care să susțină și să dezvolte mediul antreprenorial din România, îndeplinind astfel și ultimii doi indicatori de proiect asumați (respectiv un document de susținere/analiză a mediului antreprenorial, și un document de recomandare privind politicile, strategiile locale și regionale și/sau legislație). Doar în acest fel rezultatele studiilor îndeplinesc condițiile de relevanță, impact și reprezentativitate din perspectivele propuse.

Structura lucrării

Lucrarea este structurată în următoarele părți:

Prima parte, **Introducerea**, debutează cu o prezentare a situației actuale a mediului antreprenorial regional, în termeni de consistență, sustenabilitate, nivel de implementare, impact și relevanță, la nivelul întregii Regiuni de Dezvoltare Nord-Vest, într-o manieră comparativă, respectiv stadiul actual față de situația similară la momentul depunerii proiectului „*Start-up Plus în Nord-Vest*” spre analiză și finanțare. Practic, este analizat potențialul antreprenorial regional, inclusiv ca sursă de bunăstare, nivelul de atractivitate a zonei, starea economiei, educației și activităților de cercetare-dezvoltare-inovare din regiune. Apoi, studiul care urmează a fi prezentat este justificat prin identificarea problemelor care au stat la baza necesității finanțării și implementării proiectului, arătând că această analiză este oportună nu doar ca și răspuns la nevoia de îndeplinire formală a unor indicatori de realizare și rezultat asumați prin proiect, dar și prin prisma evoluției factorilor respectivi în ultimii 4-5 ani. Ca orice studiu de piață, au fost formulate obiectivele acestuia, precum și corelarea acestora cu obiectivele, activitățile și rezultatele proiectului.

Autor: Călin Vac

Cap. 1. Analiza și perspectivele de creștere economică a mediului antreprenorial regional NV conține două părți. Prima parte face o incursiune în contextul internațional și european, apoi național și regional, legat de caracteristicile mediului antreprenorial, pentru a plasa comportamentul acestuia la nivel regional în context global. Cea de-a doua parte prezintă rezultatele analizei inferențiale cantitative efectuată asupra celor patru grupuri țintă vizate (antreprenori, educatori, autorități,

consumatori), atât la nivel individual, dar mai ales prin corelarea unor întrebări țintite, respectiv prin corelarea răspunsurilor la aceste întrebări și a relațiilor ce se stabilesc între ele.

Autori: Ionuț Luca, Marius Sabău, Călin Vac

Cap. 2. Reglementări legislative și fiscale actuale și viitoare pentru start-up-uri în România propune mai întâi o analiză SWOT la nivel regional și național legat de cadrul legislativ și fiscal care reglementează activitatea IMM-urilor în România, pentru ca apoi să prezinte o serie de concluzii, în baza cărora se vor întocmi o serie de propuneri de reglementări sau intervenții necesare astfel încât activitatea antreprenorială să poată fi desfășurată în condiții optime.

Autori: Lucica Armancă, Ileana Andreica

Cap. 3. Experițe acumulate prin implementarea proiectului Start-Up Plus în NV, din perspectiva administratorilor schemelor de minimis și a antreprenorilor propune, la rândul lui, trei părți. Prima parte realizează o analiză a planurilor de afaceri depuse în proiect, din mai multe perspective: domenii de activitate, femei antreprenor, elemente de economie circulară sau de specializare inteligentă etc. În partea a doua, pornind de la experiențele antreprenorilor sprijiniți prin proiect, dar și ale experților coordonatori în toate fazele implementării acestuia, sunt surprinse o serie de obstacole și de provocări pentru antreprenori în începerea și dezvoltarea unei afaceri. În sfârșit, partea a treia descrie un model de afaceri pragmatic bazat pe crearea unui micro-mediul antreprenorial auto-sustenabil, prin valorificarea resurselor și oportunităților proprii, dar și a inter-relaționării membrilor, pornind de la antreprenorii finanțați prin proiect și dezvoltat organic, prin asimilarea altor micro-medii similare, sau a altor actori care sunt dispuși să colaboreze pe bază de colaborare și susținere reciprocă.

Autori: Valentin Mihai, Marius Sabău, Călin Vac

Cap. 4. Recomandări de politici și strategii pentru dezvoltarea mediului de afaceri regional și național prezintă o serie de concluzii și recomandări ale echipei manageriale de proiect adresate mediului antreprenorial, autorităților și promotorilor de politici publice din

România, desprinse atât din experiența lor cât și a antreprenorilor finanțați prin proiectul „*Start-up Plus în Nord-Vest*” și acumulate pe tot parcursul implementării acestuia.

Autori: Ileana Andreica, Raoul Roman, Călin Vac

Cap. 5. Tendințe ale antreprenoriatului modern în România tratează direcții potențiale de evoluție a mediului antreprenorial, evaluat din trei perspective: pe de o parte, ca rezultată a colaborării de succes între mediul educațional și mediul socio-economic, iar pe de altă parte utilizând fie mecanisme de sensibilizare socială (story-telling), fie instrumente moderne de reprezentare și eficientizare a afacerilor folosind tehnologii actuale inteligente (realitate virtuală sau augmentată, Internet of Things, smart city, spin-off etc.)

Autori: Călin Vac, Ioana Roman

Ultima parte, **Concluzii generale**, realizează o centralizare a tuturor rezultatelor obținute în urma implementării proiectului, respectiv în urma amplului studiu sociologic derulat, face o scurtă interpretare a acestora în contextul provocărilor proiectului, structurează o serie de aprecieri, comentarii și propune o serie de recomandări privind direcții viitoare de cercetare a mediului antreprenorial din România.

Autor: Călin Vac

Am preferat să centralizăm și să prezentăm la final o listă unică cu **referințe bibliografice**, care să includă toată bibliografia selectată și consultată pentru fundamentarea studiului.

Cartea se încheie cu o listă de **anexe**:

- Anexele 1-4 prezintă cele patru chestionare aplicate entităților corespunzătoare din quadruplu-helix;
- Anexa 5 reprezintă forma actuală (prescurtată) a micro-mediului antreprenorial creat prin proiect, MASTER+NV.

Autori: Călin Vac, Ionuț Luca

Din punct de vedere grafic, aportul autorilor la conținutul cărții se poate vedea în diagrama următoare, cu mențiunea că această repartizare este una estimativă, existând o colaborare științifică fructuoasă și o atmosferă colegială totală între autori, aspecte pentru care nu-mi rămâne decât să le mulțumesc!

Autor și editor coordonator, Călin Vac

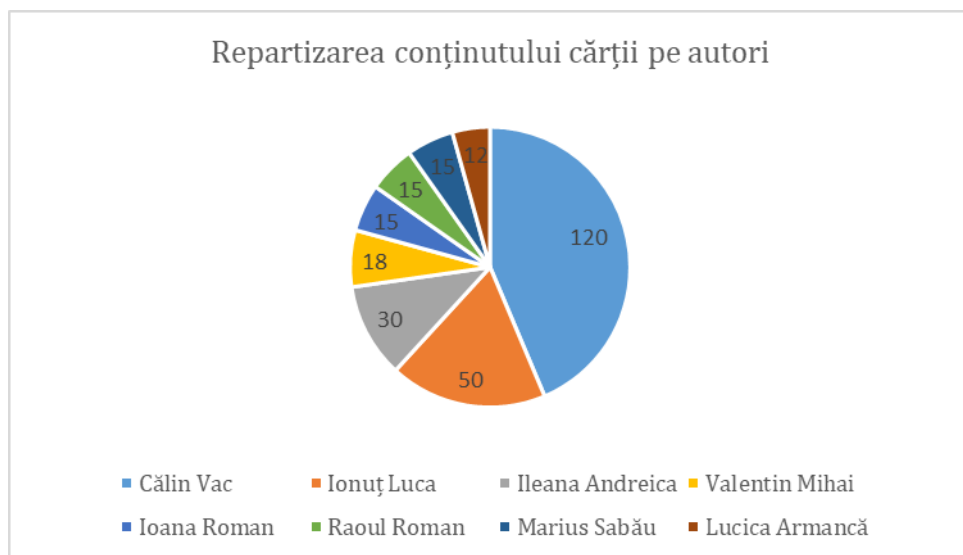


Fig. 1. Repartizarea conținutului cărții pe autori

Cap. 1. Analiza și perspectivele de creștere economică a mediului antreprenorial regional NV

Autori: Luca I.T., Sabău M.M., Vac S.C.

"Cunoașterea este ochiul dorinței și poate deveni pilotul sufletului."
(Will Durant)

1.1. Contextul european și internațional

Kaltenecker, Hoerndlein și Hess (2015) au definit **educația antreprenorială** ca fiind procesul de dotare a indivizilor cu capacitățile necesare pentru a dezvolta perspective, identifica oportunități, abilități și cunoștințe pentru acțiune. În teoriile comportamentale, Ajzen (2005) a considerat intenția ca fiind o indicație a gradului de efort pe care o persoană sau un grup de persoane este dispus să-l depună pentru a efectua o anumită acțiune, prin urmare, sugerând că există o predispoziție comportamentală ce determină – la timpul și la apariția oportunității potrivite – transformarea disponibilității în acțiune. Astfel, scopul unor programe guvernamentale sau ne-guvernamentale este de a identifica și potența factorii declanșatori a unui astfel de comportament, la momentul și în circumstanțele potrivite.

Pornind de la faptul că fenomenul de creștere economică este strâns legat de nivelul și trendul de dezvoltare a mediului antreprenorial, Pandit et al. (2018) menționează, în urma studierii bibliografiei existente, patru aspecte determinante ale ceea ce înseamnă spiritul antreprenorial:

- Capacitatea de a avea o viziune măreață;
- Intenția de a valorifica anumite oportunități;
- Perseverența și concentrarea operațională;
- Disponibilitatea de a risca.

Peste 40% dintre antreprenorii a 35 din 50 de țări au menționat că motivațiile lor de a lansa o afacere sunt de a face o lume mai bună, conform ultimului raport global al Global Entrepreneurship Monitor ([Bosma et al., 2020](#)), aceștia provenind în special din țările sărace: India, Guatemala, Africa de Sud și cel mai puțin din Coreea de Sud și Italia, fără a

putea totuși asocia ponderea răspunsurilor cu indicatorul PIB/locuitor. La acest studiu au fost luate în calcul cincizeci de economii și peste 150.000 de persoane au participat la interviuri extinse ca parte a cercetării. Cele mai menționate 4 scopuri de a începe o afacere au fost:

- Pentru a face lumea un loc mai bun;
- Pentru a obține o avere mai mare sau venituri foarte mari;
- Pentru a continua o tradiție de familie;
- Pentru a-și câștiga existența, deoarece locurile de muncă sunt rare, precum și *autonomia și independența*.

Următorul aspect menționat a fost *Pentru a deveni bogat sau a obține venituri foarte mari* menționat de mai mult de 80% dintre cei care încep sau rulează afaceri noi în Iran, Qatar, Pakistan, India și Italia, dar cu mai puțin de 20% în Norvegia, Olanda și Polonia.

Numărul de răspunsuri *A continua tradiția familiei* variază, de asemenea, considerabil, de la 10% în țări ca Republica Coreea și Regatul Unit, până la circa 80% în Polonia, India, Germania și Irlanda. Motivația privind câștigul existenței în condițiile împrumutării locurilor de muncă este menționat de mai puțin de 20% dintre polonezi, dar o menționează peste jumătate din antreprenorii din 35 de economii, mai ales în America Latină și Regiunea Caraibelor.

Profilul antreprenorului european, publicat în Startup Monitor ([Steigertahl et al., 2018](#)) este următorul:

- 82,8% dintre antreprenori sunt bărbați;
- 84,8% au studii superioare;
- vârsta medie de începere a unei afaceri este de 35 de ani;
- 77,8 % dintre antreprenori și-au folosit propriile economii pentru dezvoltarea afacerii;
- 89,4% oferă o mare libertate membrilor echipei;
- 99,4% dintre antreprenori împărtășesc informațiile critice cu angajații.

Acest profil sugerează în mod evident că start-up-urile devin din ce în ce mai sofisticate necesitând cunoștințe complexe, obținute prin studii de lungă durată și experiență.

Cele mai bine reprezentate sectoare sunt evident cele din IT/dezvoltare de software (19,1%) sau servicii de software (18,5%) bine reprezentate fiind de asemenea sectoare precum: tehnologii verzi (4,0%)

și în sectorul Fin-Tech (5,1%) iar 99,3% dintre companii oferă și soluții online. Conform aceluiași raport ([Steigertahl et al., 2018](#)), în medie, companiile participante la studiul din anul 2018 au 12,8 angajați din diferite țări și intenționau să angajeze alte 7,5 persoane în anul 2019 rezultând 18.015 locuri de muncă create în Europa. Principalele surse de finanțare menționate de antreprenori au fost: fonduri proprii (economii) 77,8% din cazuri de departe cea mai importantă sursă, apoi familie/prieteni (30,2%), business angels 29%, finanțări private de tip Venture Capital (26,3%), subvenții guvernamentale (20%) și de abia 7,4% dintre respondenți au apelat la împrumuturi bancare.

Mai multe studii privind antreprenoriatul au demonstrat că există o relație puternică între activitatea antreprenorială, performanța economică și necesitatea creării unui climat de afaceri la nivel global, în care antreprenoriatul să poată înflori (Sánchez, 2013). Un sondaj realizat pe 164 de școli de afaceri europene demonstrează că 42% dintre școli au înființat centre specifice pentru educarea elevilor lor în domeniul antreprenoriatului, pentru a trece în mod deliberat la o *conomie antreprenorială dintr-o economie managerială* (Sánchez, 2013).

Nu există însă o definiție oficială a start-up-urilor, dar în general se acceptă trei criterii pentru a putea include o întreprindere în această categorie. Potrivit EU Startup Monitor ([Steigertahl et al., 2018](#)), acestea sunt:

- firma trebuie să aibă o vechime de maximum 5-10 ani (depinde de ramura economiei în care activează);
- are un caracter inovativ (în ceea ce privește produsele, serviciile sau modelul de business propus);
- are ca scop dezvoltarea și diversificarea activităților (are intenția de a crește numărul de angajați și a piețelor pe care acționează).

Creșterea este o parte crucială în ADN-ul start-up-urilor și, prin urmare, nu este o surpriză faptul că 88,0% dintre start-up-urile participante la studiul Startup Monitor EU 2018, intenționează să se internaționalizeze în următoarele 12 luni. Locațiile vizate pentru extindere sunt atât în cadrul zonei euro (85,0%) cât și în afara acesteia (40,0%), cu Statele Unite și celebra sa Silicon Valley în frunte. Mai recent, există un interes vizibil în internaționalizare din Europa în Asia, un sfert (25,8%) dintre start-up-urile participante dorind să se internaționalizeze în Asia.

Internaționalizarea nu este un proces facil, iar fondatorii sunt confrunțați cu multe provocări, din care menționăm:

- diferențe de legislație și reglementare (59,1%), în special în ceea ce privește impozitarea (26,8%);
- diferențe culturale (38,2%);
- bariere lingvistice (25,7%).

În acest context, Comisia Europeană a propus Planul de acțiune Antreprenoriat 2020 ([CE, 2020](#)), în scopul de a încuraja o cultură a antreprenoriatului și a inovării, care să facă posibilă relansarea economiilor și crearea unui adevărat *spirit antreprenorial european*, capabil să mobilizeze societatea în vederea atingerii obiectivelor care ne privesc pe toți. Acesta se dorește un angajament realist de relansare a spiritului de întreprindere și antreprenorial, ca instrument cu adevărat european care să contribuie la depășirea crizei. Acest plan poziționează antreprenoriatul ca un vector esențial al creșterii economice și al creării de locuri de muncă, precizând totodată că bazele unei creșteri și unei competitivități viitoare vor fi inteligente, durabile și bazate pe incluziune și care vor ține cont de principalele probleme ale societății europene.

Conform planului de acțiune (Ganderson, 2019), au fost stabilite trei domenii de intervenție imediată.

1. Promovarea învățământului și a formării antreprenoriale pentru sprijinirea creșterii și creării de întreprinderi cu două direcții:

a) *sporirea numărului și calității studiilor antreprenoriale*: se constată în rândul elevilor dezvoltarea de aptitudini și atitudini esențiale, printre care se numără creativitatea, spiritul de inițiativă, tenacitatea, spiritul de echipă, capacitatea de înțelegere a riscului și un simț al responsabilității;

b) *învățământ superior pentru domeniul antreprenorial*: Comisia Europeană a elaborat, în colaborare cu OCDE, un cadru destinat sprijinirii universităților cu spirit antreprenorial, pentru ca acestea să se poată autoevalua și să își îmbunătățească capacitățile cu ajutorul unor module de învățare personalizate.

2. Crearea condițiilor-cadru favorabile pentru antreprenori prin înlăturarea barierelor structurale existente și prin sprijinirea antreprenorilor în etapele cheie ale ciclului de viață al întreprinderilor, fără să se treacă cu vederea importanța finanțării în cadrul acestui proces. Pentru aceasta sunt prevăzute șase domenii cheie:

a) *Îmbunătățirea accesului la finanțare pentru firme;*

b) *Sprijinirea noilor întreprinderi în faze esențiale ale ciclului de viață și sprijinirea creșterii acestora:* crearea unui ecosistem adecvat de funcționare, reducerea costurilor legate de respectarea normelor fiscale, protecția noilor întreprinderi față de practicile înșelătoare de marketing, asocierea IMM-urilor în grupuri de întreprinderi, rețelele de întreprinderi și alte modalități de asociere ale acestora etc.;

c) *Lansarea unor noi oportunități de afaceri în era digitală:* facilitarea creării de rețele cu scopul de a stimula și sprijini noi idei de afaceri, înființarea unei rețele europene de mentori pentru formare, orientare și furnizare de consiliere practică, lansarea de acțiuni specifice pentru antreprenorii din sectorul internetului etc.;

d) *Facilitarea transferului întreprinderilor:* Se propun acțiuni necesare pentru înlăturarea obstacolelor posibile de natură juridică, administrativă și fiscală din calea transferurilor transfrontaliere de societăți, îmbunătățirea serviciilor de informare și consiliere pentru transferurile de societăți, sporirea vizibilității burselor și piețelor transferului de societăți;

e) *Transformarea eșecului în succes:* sporirea eficienței legislației naționale privind insolvența, acordarea de servicii de asistență întreprinderilor pentru restructurare anticipată, consiliere pentru evitarea falimentelor și sprijin pentru restructurarea și relansarea activităților etc.;

f) *Sarcina de reglementare:* existența unor norme mai clare și simple.

3. Dinamizarea culturii antreprenoriale în Europa și promovarea formării unei noi generații de antreprenori. Pentru aceasta se urmărește:

a) poziționarea antreprenoriatului ca model economic de dezvoltare;

b) implicarea femeilor, persoanelor în vârstă, migrantilor, șomerilor, tinerilor.

În opinia Comitetului Economic și Social European ([CESE](#)), consultantul Comisiei la elaborarea planului, antreprenoriatul nu trebuie perceput de societate ca o potențială soluție la toate problemele, ci mai degrabă ca suport la schimbările de atitudine necesare în scopul creării unei culturi a inovării, a cunoașterii și a explorării oportunităților de business, care să urmărească și să intensifice creșterea economică durabilă și bunăstarea socială pentru toate formele de întreprinderi.

Performanța sistemului economic este o măsură a performanței unei țări, respectiv a unei structuri precum Uniunea Europeană. Literatura de specialitate prezintă o varietate vastă de indicatori ai performanței economice. În acest punct al analizei noastre ne vom opri atenția asupra a doi dintre ei: numărul și dinamica societăților comerciale și numărul societăților comerciale raportat la 100 de locuitori.

Numărul și dinamica societăților comerciale exprimă, printre altele, progresul și stabilitatea economică a unei țări, consecvența politicilor fiscale și de resurse umane, implicarea sectorului bancar în finanțarea mediului de business, precum și capacitatea de absorbție a fondurilor europene și eficiența utilizării lor. Distribuția IMM-urilor în țările Uniunii Europene, conform datelor furnizate de către [OECD](#) pentru perioada 2009 – 2018 este prezentată în diagrama următoare:

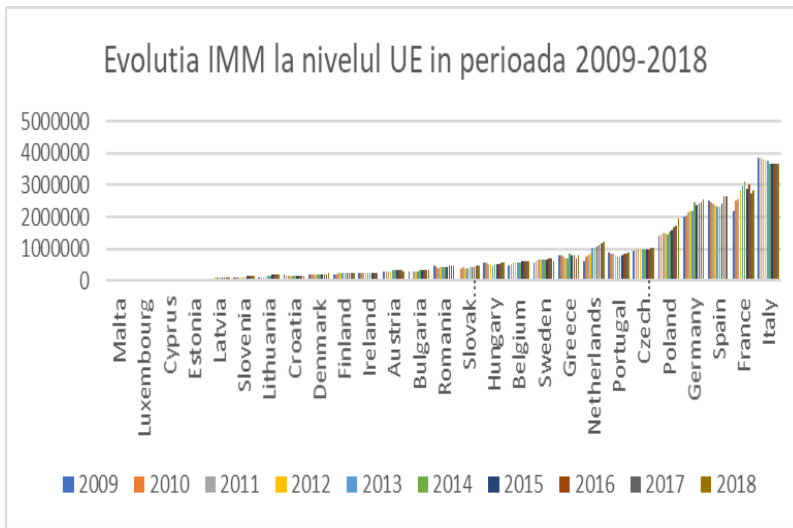


Fig 1.1: Distribuția IMM-urilor la nivelul UE în perioada 2009 – 2018 (prelucrare proprie, după OECD)

Țările sunt ordonate crescător în funcție de numărul mediu de IMM-uri din perioada analizată. La nivelul UE, numărul mediu de IMM-uri din perioada 2009-2018 este de 778.674 de firme, valoare foarte apropiată de cazul Greciei. Raportat la acest indicator, România se plasează din păcate pe o poziție mult sub media UE, înregistrând o valoare medie de doar 320.264 de IMM-uri în perioada 2009 – 2018 (mai puțin de jumătate din media UE).

Dinamica IMM-urilor în UE, prezentată în diagrama următoare, arată valori ridicate pentru Lituania, Olanda, Polonia și Estonia, în timp ce România înregistrează creșteri foarte ușoare de la un an la altul (de la un an la altul numărul IMM-urilor crește în medie de 1.0004 ori).

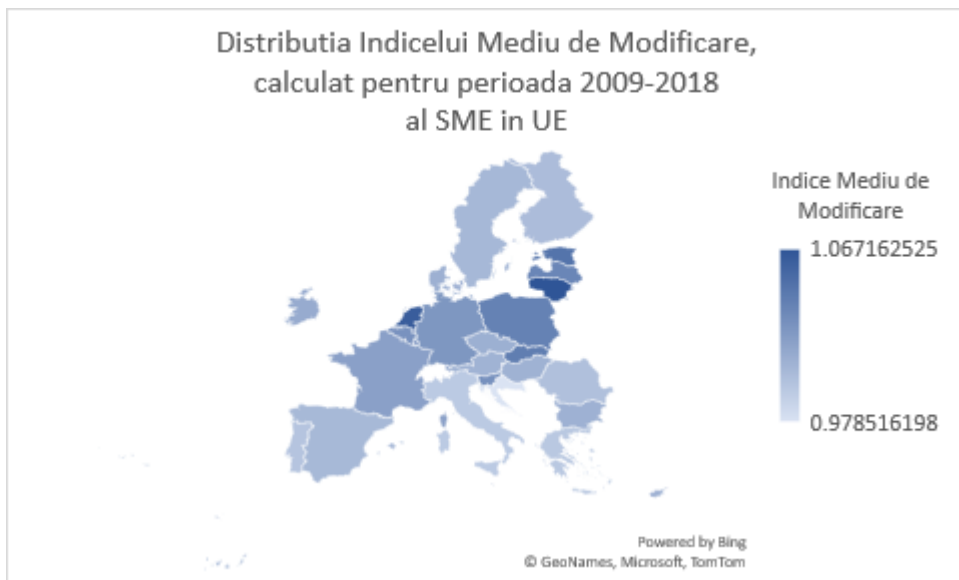


Fig 1.2. Dinamica IMM-urilor în UE pentru perioada 2009 – 2018 (prelucrare proprie după OECD)

Această simplă trecere în revistă a numărului și dinamicii firmelor din UE poate fi un indiciu pentru autoritățile române că este nevoie de politici mai performante, în special în zona IMM-urilor, unde situația și dinamica sunt îngrijorătoare. Un model de bune practici poate fi Polonia.

Pe de altă parte, numărul de societăți comerciale raportat la 100 de locuitori indică educația antreprenorială a populației (ca măsură a performanței programelor de pregătire antreprenorială din universități), stabilitatea și predictibilitatea mediului economic.

Diagrama următoare prezintă evoluția numărului de IMM-uri/100 locuitori pentru țările UE în perioada 2009 – 2018. Țările sunt ordonate crescător în funcție de valoarea medie a indicatorului calculată pentru perioada 2009 – 2018.

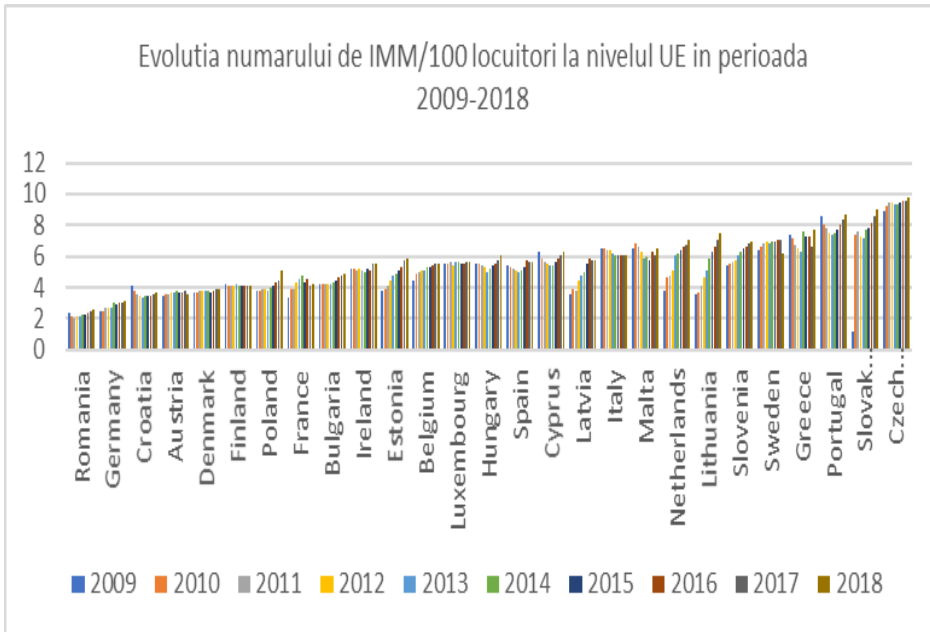


Fig 1.3. Distribuția IMM-urilor/100 locuitori la nivelul UE în perioada 2009 – 2018 (prelucrare proprie după OECD)

Din perspectiva acestui indicator, România ocupă ultima poziție în UE, înregistrând o valoare medie de doar 2.27 IMM-uri raportat la 100 locuitori. Calculat la 100 locuitori avem sub jumătate din media europeană de 5.3 IMM-uri. Este o performanță slabă ce indică o pregătire antreprenorială precară a românilor, lipsa curajului de a porni pe calea antreprenoriatului, un cadru economic și legislativ nestimulativ. Această performanță slabă ar putea fi corelată și cu gradul redus și uneori ineficient al absorbției fondurilor europene, cu procesul extrem de birocratic din spatele acestei surse de finanțare.

Dinamica numărului de IMM-uri/100 locuitori, prezentată în diagrama următoare arată o performanță slabă a României, fiind plasată în penultima categorie. Creșterea medie de la un an la altul de doar 1.006 ori sugerează o lipsă totală de preocupare pentru îmbunătățirea situației. O dinamică bună este înregistrată în țările baltice – în special Estonia care are cea mai mare creștere în UE, urmate de Olanda, o țară antreprenorială prin tradiție, și Polonia. Poziția fruntașă a Poloniei face ca aceasta să poată fi considerată, încă o dată, un model de bune practici în UE.

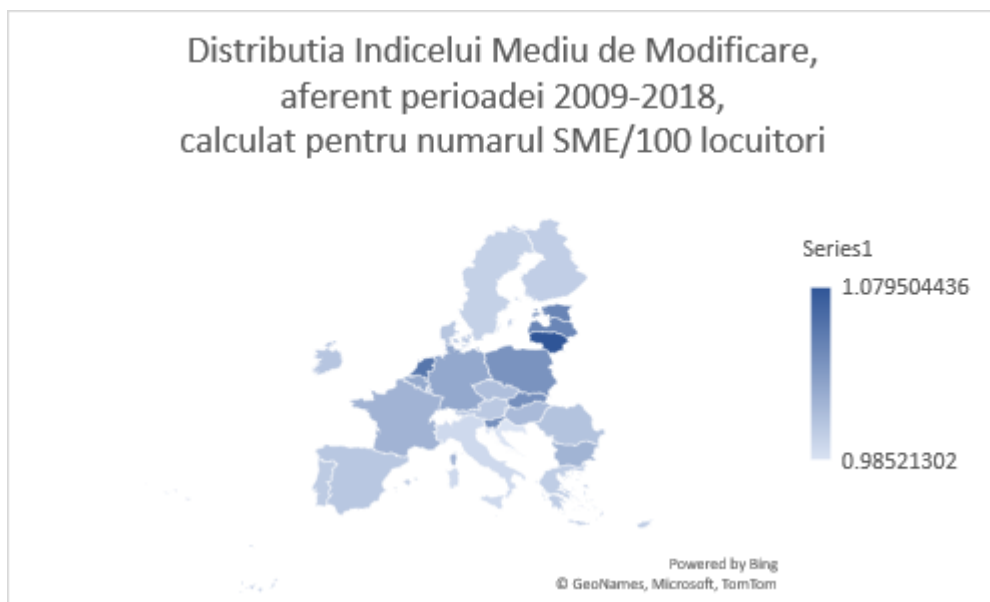


Fig 1.4. Distribuția IMM-urilor/100 locuitori la nivelul UE în perioada 2009 – 2018 (prelucrare proprie după OECD)

În contextul European, România are o performanță bună doar în ceea ce privește numărul firmelor mari. Aici suntem atractivi pentru crearea unor sucursale a marilor firme și corporații internaționale ce urmăresc optimizarea costurilor, având în vedere costul scăzut cu forța de muncă și stabilitatea României ca țară.

Ritmul de creștere pentru perioada 2009-2018 este redus, ceea ce înseamnă că ar fi absolut necesare politici publice care să dinamizeze acest sector, pentru a ne menține avantajul competitiv la nivel European și internațional.

Un mare avantaj pentru firmele din IT și din domeniul serviciilor îl reprezintă infrastructura de date foarte performantă a României. Pentru domeniul producției, infrastructura de transport (în special rutier și feroviar, dar chiar și aerian și naval) reprezintă o mare problemă generatoare de costuri suplimentare și ineficiență.

Referitor la IMM-uri, România are o performanță slabă la nivel european, fiind absolut necesare politici publice coerente care să dinamizeze și să dezvolte acest sector.

1.2. Contextul național

Un alt raport al Comisiei Europene ([CE, 2013](#)) identifică, prin intermediul informațiilor colectate în urma implementării mai multor proiecte și realizării mai multor studii, sintetizând astfel curente de gândire europeană, principalele acțiuni ce trebuie derulate din perspectiva a cinci domenii considerate fundamentale în modelul național de evoluție.

1. Dezvoltarea cadrului politic național. Cu toate că principala responsabilitate este asumată, de regulă, de ministerele educației, buna reușită este asigurată printr-o bună coordonare transministerială. Colaborarea cu partenerii sociali și cu alte părți interesate este, de asemenea, importantă, fiind necesară identificarea diferitelor contexte, competențe sau perspective privind implicarea acestora.

2. Profesorii, principalul factor de succes. O populație bine educată impune o clasă de dascăli și de formatori bine educați și susținuți corespunzător, prin diverse măsuri de intervenție:

-acordarea programelor de educare-formare la realitățile mediului antreprenorial din țară;

- adaptarea protocoalelor de cercetare-dezvoltare-inovare din universități la nevoile mediului economic și social;

- formarea inițială și pe tot parcursul vieții a profesorilor în spiritul educației antreprenoriale moderne, eficiente și aplicate, inclusiv ancorarea acestora în schimburi de bune practici derulate în companii private;

- implicarea dascălilor și formatorilor în rețele regionale, naționale, europene și internaționale, unde să deprindă abilități de utilizare eficientă a instrumentelor, metodologiilor și resurselor utilizate actual în lume.

3. Colaborarea cu unități economice private. Similar profesorilor, și elevii au nevoie să deprindă abilități antreprenoriale corespunzătoare, experiențe reale esențiale în procesul de învățare. În acest sens, este utilă exersarea acestora prin utilizarea firmelor de exercițiu (la nivel preuniversitar) sau a întreprinderilor simulate (la nivel universitar), vizite de studiu, sau aplicații practice derulate în cadrul unor firme partenere.

4. Asumare unui rol activ de către autoritățile locale și regionale
– acestea pot susține măsuri active pentru școli și universități, având capacitatea de a crea punți de legătură între mediul școlar și cel economic. De asemenea, acestea pot asigura asimilarea educației antreprenoriale în

cadrul diverselor strategii locale sau regionale, atât prin practici de antreprenariat social, cât și economic: proiecte societal-didactice, proiecte educativ-formative, d proiecte comunitare de interes public etc.

5. Educație antreprenorială eficientă în școli. Din această perspectivă, este necesară consolidarea educației antreprenoriale la nivel de ecosistem local și regional, atât prin implicarea unităților școlare în deprinderea graduală de competențe, cât și prin stimularea creării și dezvoltării de legături între acestea și alți actori activi în ecosistemul antreprenorial local. În acest sens, se poate porni cu *proiecte sau abordări pilot* dezvoltate de școli cu experiență și practică în materie de educație antreprenorială, creându-se astfel medii de învățare experiențială ce pot fi extinse ulterior în cadrul unor grupuri sau parteneriate.

Aceste proiecte strategice au stimulat dobândirea de cunoștințe și abilități noi, certificate cel mai adesea prin Autoritatea Națională de Calificări, în domenii de competență actuale, cum sunt managementul de proiect (respectiv pregătirea tinerilor pentru a conduce echipe, departamente sau afaceri), expert accesare fonduri europene (respectiv stimularea tinerilor în a accesa fonduri nerambursabile pentru diverse dezvoltări antreprenoriale), tehnici de negociere, expert achiziții publice sau competențe antreprenoriale – necesare pentru a cultiva și dezvolta diverse abordări și construcții antreprenoriale, utile atât pentru tineri, cât și pentru mediul economic și social.

Pe de altă parte, vorbim de studii și cercetări de piață privind potențialul de dezvoltare antreprenorială, respectiv de oportunitățile care pot să apară în piață datorită mai multor factori: economici (creșterea nivelului de trai, evoluția anumitor sectoare din economie, un alt nivel de management organizațional), sociali (demografie, globalizare, identificare mai facilă și mai utilă a unor oportunități dedicate unor categorii de vârstă), politici (acordarea legislației românești la diverse normative și direcții europene sau internaționale, implicarea sau respectarea unor acorduri privind aplicarea de noi principii în domeniul economiei circulare sau a sănătății și securității alimentare), evoluție tehnologică (materiale noi, tehnologii inteligente, eco-nano tehnologii).

Având în vedere faptul că studiul nostru este cu preponderență aplicat mediului antreprenorial din mediul urban, tabelul următor indică *gradul de urbanizare* al României, pe regiuni de dezvoltare:

Tabel 1.1. Gradul de urbanizare al populației României la 2019

Regiuni de dezvoltare România	populație rezidenta	mediu urban	procent urbanizare
Regiunea BUCURESTI - ILFOV	2,318,731	2,052,070	88.50%
Regiunea VEST	1,774,867	1,077,256	60.70%
Regiunea CENTRU	2,317,151	1,328,445	57.33%
Regiunea SUD-EST	2,387,250	1,270,021	53.20%
Regiunea NORD-VEST	2,550,378	1,340,772	52.57%
Regiunea SUD-VEST OLTENIA	1,919,132	890,466	46.40%
Regiunea NORD-EST	3,192,001	1,343,141	42.08%
Regiunea SUD-MUNTENIA	2,916,325	1,155,890	39.64%

Apoi, suntem consecvenți cu cei doi indicatori calculați și prezentați mai sus și care surprind maturitatea antreprenorială a mediului socio-economic românesc și pe de altă parte nivelul de educație antreprenorială, pe regiuni de dezvoltare (respectiv dinamica întreprinderilor din regiuni și numărul de firme raportat la 100 de locuitori (tabelul de mai jos):

Tabel 1.2. Număr de IMM-uri raportat la 100 de locuitori la 2019

Regiune de dezvoltare România	număr IMM active	populație rezidentă	număr IMM/100 de locuitori
Regiunea BUCURESTI - ILFOV	141,879	2,318,731	6.12
Regiunea NORD-VEST	87,860	2,550,378	3.44
Regiunea VEST	53,543	1,774,867	3.02
Regiunea CENTRU	69,849	2,317,151	3.01
Regiunea SUD-EST	64,381	2,387,250	2.70
Regiunea SUD-MUNTENIA	66,022	2,916,325	2.26
Regiunea SUD-VEST OLTENIA	42,385	1,919,132	2.21
Regiunea NORD-EST	63,576	3,192,001	1.99

Ambele tabele sunt prelucrări proprii ale autorilor, folosind ultimele date statistice raportate de Institutul Național de Statistică (2019). Combinând cele două rezultate, putem trage două concluzii importante. Mai întâi, făcând abstracție de Regiunea București-Ilfov, constatăm că celelalte regiuni de dezvoltare ale României sunt încă insuficient urbanizate (media regiunilor este de 50%, față de aproape 90% la București Ilfov) și prezintă indicatori sub jumătatea mediei europene. Pe

de altă parte, atât numărul de IMM-uri active, cât și numărul de IMM-uri raportat la 100 de locuitori respectă aproape integral nivelul de urbanizare al regiunilor, adică implicit nivelul de educație antreprenorială al populației.

1.3. Contextul regional Nord-Vest

Analizând cele două tabele de mai sus, constatăm că Regiunea Nord-Vest face cea mai mare discrepanță între cele 8 regiuni de dezvoltare ale României: cu toate că are un grad de urbanizare încă modest, de 52.57% (deci aproape de media regiunilor), prezintă un caracter antreprenorial ce o plasează pe locul 2 între regiuni la ambii indicatori calculați mai sus. Acest fapt indică, în opinia noastră, un grad mai ridicat de emancipare și educație antreprenorială, datorat, cel mai probabil, centrelor de educație preuniversitară și universitară de foarte bună calitate, răspândite în toate județele regiunii, dar mai cu seamă în județul Cluj.

Tabel 1.3. Structura entităților economice private din Regiunea NV 2019

Categorie entitate	Tip entitate	Număr
Întreprinzători privați	Întreprinderi familiale	2,981
	Persoane fizice autorizate	44,517
Companii private	0-9 persoane	79,337
	10-49 persoane	7,347
	50-249 persoane	1,176
	250 persoane si peste	205

Sursa: prelucrare proprie, după INSSE

Luând în calcul doar companiile private de tip IMM, constatăm cei doi indicatori calculați mai sus, respectiv 87.860 companii private active în Regiunea de Nord-Vest și, respectiv, 3.44 IMM-uri/100 de locuitori.

Totuși, caracterul antreprenorial al unei regiuni nu este dat numai de companiile private, ci și de ceilalți antreprenori care aleg calea antreprenoriatului, chiar dacă fac asta folosind o categorie de entitate economică alternativă, fără personalitate juridică, cum sunt persoanele fizice autorizate, respectiv întreprinderile individuale. Considerându-le și pe acestea, constatăm 135.358 entități economice în regiune, și respectiv

5.31 întreprinderi la 100 de locuitori, ceea ce ne apropie de media europeană.

În același timp, natalitatea întreprinderilor în regiune este pe un trend pozitiv în ultimii ani (2011-2018), rata medie anuală de creștere a inițiativei antreprenoriale fiind de 2.2% (cea mai mare, de 3.8% a fost înregistrată în județul Cluj, cf. [ADR-NV b](#)).

Din perspectiva preocupărilor economice ale antreprenorilor din Regiunea de Nord-Vest, facem o nouă prelucrare asupra datelor INSSE la 2019 și obținem diagrama de mai jos:

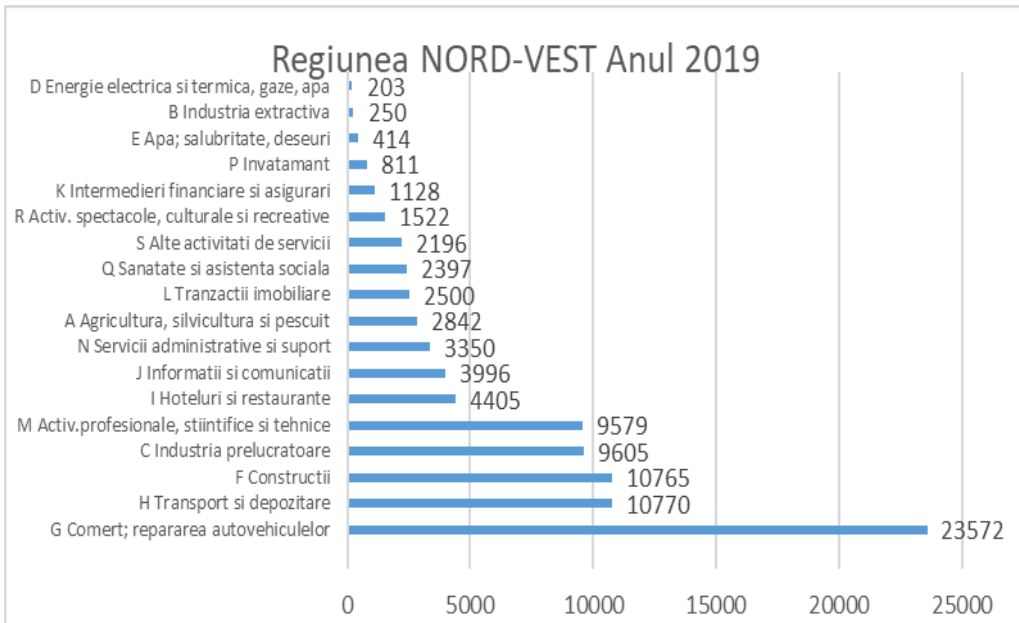


Fig. 1.5. Unități locale active, pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune (Sursa ADR-NV b)

Similar cu alte regiuni din România și din Europa, și Regiunea de Nord-Vest a traversat toate etapele revoluției industriale (motorizare, robotizare, automatizare, digitalizare), deschizând piețe și oportunități de business, în consecință crescându-și competitivitatea, numărul și diversitatea locurilor de muncă în economie, dar a creat adesea și efecte nedorite (șomaj, recalificarea forței de muncă) datorită performanțelor noilor tehnologii. Una peste alta, economia regiunii s-a dezvoltat permanent, fiind mereu stimulată de globalizare, de progresul tehnologic, sau de oportunitățile deschise de tranziția înspre economia circulară.

Dacă analizăm cu atenție diagrama anterioară, activitățile predominante în regiune încă sunt dominate de comerț, construcții, transport și depozitare, hoteluri-restaurante, tranzacții imobiliare (adică activități clasice), fiind încă suficient spațiu pentru dezvoltarea serviciilor aduse de noile tehnologii, sau de sectorul CDI (implementarea specializărilor inteligente, cum este sectorul TIC, sau industriile creative) ([ADR-NV b](#)).

În ultimii 10-12 ani, la nivelul întregii țări, dar în mod particular la nivelul Regiunii de Nord-Vest, urmând modelul de dezvoltare funcțională și sectorială al țărilor europene dezvoltate, constatăm implementarea tot mai susținută a unui antreprenoriat de tip asociativ, reprezentat de înființarea și dezvoltarea unor structuri asociative active: asociații și fundații profesionale tematice, clustere, cooperative, grupuri de acțiune locală etc.

Astfel, dintre structurile moderne generatoare de inovare și transfer tehnologic, în regiune funcționează:

- clustere: Cluj IT, TREC (energii regenerabile), Mobilier Transilvan, AgroTransilvania, Aries Transilvania, Gusturi Transilvane, Transylvania Lifestyle, Industrii Creative Transilvania, Turism Transilvania etc.;

- parcuri industriale (inițiative publice, private sau mixte), cele mai relevante fiind la Cluj și Oradea;

- structuri de sprijin a afacerilor: incubatoare de afaceri, birouri de co-working (Cluj CoWork), hub-uri de afaceri (Cluj Hub), acceleratoare de business (Spherik Accelerator, Techcelerator, Hubcelerator).

Rolul acestor structuri este acela de a sprijini înființarea și dezvoltarea start-up-urilor, de a încuraja inovarea și transferul de tehnologie, de a grăbi internaționalizarea afacerilor, dar și de a oferi într-un sistem centralizat și organizat activități de consultanță și mentorat, de asistență juridică sau tehnică, cursuri de educare / formare / calificare / perfecționare, networking și lucrul în echipă, pentru a asigura o creștere mai rapidă a mediului business din regiune.

Totuși, toate acestea nu ar fi posibile fără existența în regiune a unui mediu academic de top, marcat prin 16 universități (7 publice, 9 private), care concentrează peste 120.000 de studenți, ce studiază la cele peste 70 de facultăți și, respectiv, la cele peste 100 de specializări ([ADR-NV b](#)).

1.4. Metodologia de lucru

Studiul nostru are la bază o analiză statistică și inferențială pe bază de chestionar (Anexele 1-4) a mediului antreprenorial regional Nord-Vest din perspectiva quadruplu-helix (mediul economic, mediul academic, politici publice, societatea).

Populația statistică analizată este formată din societățile comerciale înregistrate în Regiunea Nord-Vest, consumatorii rezidenți, autorități și instituții publice care interacționează și influențează mediul antreprenorial și comunitatea mediului academic.

Pentru studiu am folosit un eșantion de volum 314 (pentru fiecare din cele patru categorii), care generează o margine a erorii proporțională cu 5.6%. Eșantionul a fost selectat prin stratificare multiplă, astfel:

- populația statistică a fost împărțită în 24 de straturi folosind criteriile: județ de reședință și categoria din quadruplu-helix;
- pentru o bună reprezentativitate a fiecărui strat, am folosit eșantionarea proporțională. Ponderea fiecărui strat în populația statistică supusă analizei (calculată pe baza datelor oficiale ale Institutului Național de Statistică) a fost preluată și asupra eșantionului, generând astfel numărul de elemente necesare a fi selectate din fiecare strat;
- din fiecare strat am ales prin selecție simplă aleatoare elementele necesare pentru a genera eșantionul.

Datele colectate din eșantion au fost validate și analizate folosind tehnici ale statisticii descriptive (organizarea și prezentarea datelor, calcul de statistici – valoare medie, abatere standard, coeficient de variație, valoare modală, proporție) și ale statisticii inferențiale (estimări prin interval, teste de semnificație, test chi-pătrat, test ANOVA).

Nivelul de încredere utilizat în toate analizele efectuate este de 95%, ceea ce combinat cu marginea erorii proporțională cu 5.6% înseamnă că în 95% din cazuri diferența dintre valorile reale ale parametrilor populației analizată și valorile estimate de noi se încadrează într-o limită proporțională cu 5.6%.

Barometrul afacerilor de tip start-up 2019 ([Erst&Young, 2019](#)) prezintă rezultate foarte apropiate de cele estimate de noi, ceea ce susține validitatea eșantionului selectat și utilizat de noi.

1.5. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului economic

1.5.1. Ipoteze de lucru

Pornind de la informațiile colectate pe baza eșantionul studiat și folosind tehnici de statistică inferențială, încercăm să creionăm: (1) un profil al antreprenorului din Regiunea de Nord Vest, (2) un comportament tipic al antreprenorului în diferitele aspecte ale activității curente ale afacerii, precum și (3) o caracterizare a interacțiunii (așa cum o vede antreprenorul) firmelor cu diferite instituții publice.

Aspectele vizate pentru studierea comportamentului antreprenorului, din punct de vedere al activității curente a firmei, sunt: financiar, resurse umane, piață, operațional și networking.

Instituțiile publice analizate, în interacțiunea cu firmele, sunt: Camere de Comerț, universități, licee, formatori profesionali, Prefectură, Consiliu Județean, Primărie, Direcția Sanitar Veterinară (DSV), Direcția de Sănătate Publică (DSP), Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM), Agenția de Mediu, Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM), Autoritatea Națională de Administrare Fiscală (ANAF), Inspectoratul de Stat în Construcții (ISC), Ministerul Fondurilor Europene (MFE), Registrul Auto Român (RAR).

1.5.2. Caracteristici culturale și socio-profesionale determinante ale antreprenorului din Regiunea Nord-Vest

Vârsta medie la care antreprenorii chestionați au pornit prima afacere este de 31.6 ani. Coeficientul de variație de aproximativ 25% ne arată o variație destul de mică în jurul mediei pentru vârsta la care antreprenorii pornesc prima afacere.

Cei mai mulți antreprenori pornesc prima afacere în jurul vârstei de 25 de ani. Jumătate dintre antreprenori declară că au pornit prima afacere înainte de 30 de ani, iar jumătate după 30 de ani.

Cu o probabilitate de 95% eșantionul furnizează suficiente informații (*p-value=0.0008*) pentru a susține că *vârsta medie la care antreprenorii din Regiunea Nord-Vest pornesc prima afacere este de cel mult 33 de ani.*

Cu o probabilitate de 95% eșantionul furnizează suficiente informații ($p\text{-value}=0.7717$) pentru a considera că *nu există diferențe semnificative între vârstele medii la care este inițiată prima afacere în domeniile producție, servicii și lucrări.*

SUA este mediul de business unanim acceptat ca fiind cel mai performant la nivel mondial. Ce ne spune literatura de specialitate legat de vârsta medie de inițiere a afacerilor în această zonă? Un studiu coordonat de Pierre Azoulay și publicat în Harvard Business Review (Azoulay et al., 2018) arată, pe baza datelor furnizate de U.S. Census Bureau că antreprenorii americani înființează prima afacere la vârsta medie de 42 de ani.

Evident, există o serie de fluctuații de la această vârstă medie, legate în special de domeniul de activitate al business-ului. Mai mult, studiul arată că afacerile cu cea mai mare creștere (evaluată ca număr de angajați sau vânzări) au fost inițiate de antreprenori cu o vârstă medie de 45 de ani.

Prin urmare, într-o economie stabilă și performantă precum cea americană, se constată că inițierea unei afaceri și succesul acesteia sunt legate de maturitatea, profesionalismul și experiența antreprenorilor.

Comparând situația specifică Regiunii Nord-Vest cu cea prezentată în studiul american, observăm imediat că antreprenorii români inițiază primele afaceri mult mai devreme și nu există diferențe de vârstă în funcție de domeniul afacerii.

Toate aceste aspecte conduc spre ideea că mediul antreprenorial autohton nu este încă suficient de matur, fiind nevoie de educație antreprenorială susținută, atât prin intermediul instituțiilor de educație prin formare de bază, cât și prin intermediul unităților care se ocupă cu formare continuă pe tot parcursul vieții.

Eșantionul analizat arată că 50.96% din antreprenori au studii superioare și 30.57% au studii postuniversitare.

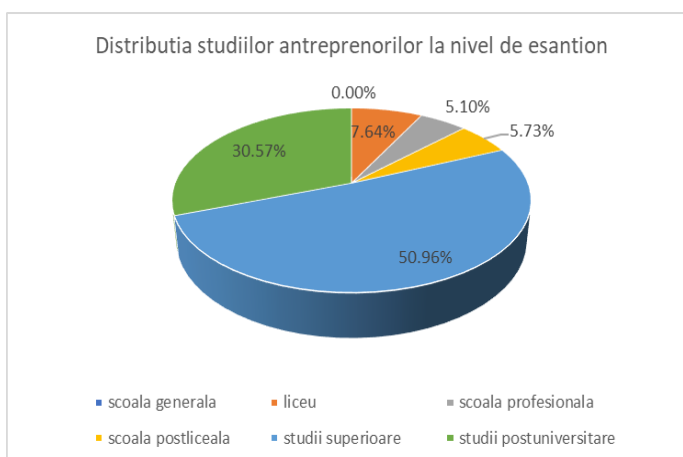


Fig. 1.6. Distribuția studiilor antreprenorilor chestionați (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95%, eșantionul furnizează suficiente informații ($p\text{-value}=0.0045$) pentru a valida ipoteza conform căreia *cel puțin 75% dintre antreprenorii din Regiunea Nord-Vest au studii universitare (superioare și postuniversitare)*.

Pe baza informațiilor obținute în urma studierii eșantionului ar rezulta că: (1) o parte semnificativă a antreprenorilor nu beneficiază de educație antreprenorială și (2) mediul academic nu este foarte prezent în educația antreprenorială a populației. 27% dintre cei chestionați au declarat ca nu au o educație antreprenorială, iar 46% dintre cei chestionați au declarat că au urmat cursuri de formare și perfecționare antreprenorială în mediul informal.

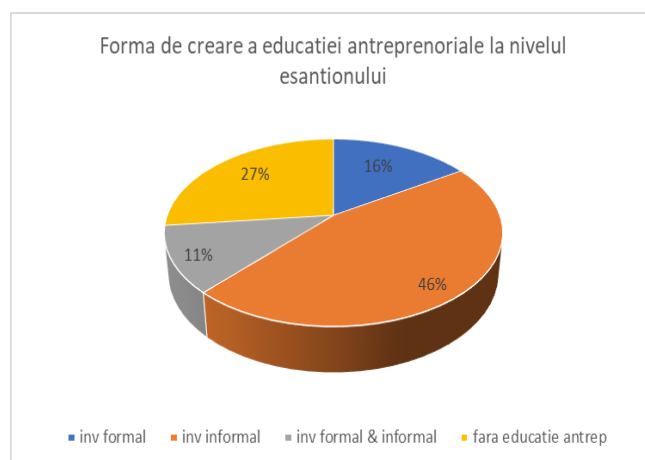


Fig. 1.7. Distribuția surselor de educație antreprenorială (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% eșantionul analizat furnizează suficiente informații pentru a susține că (1) *mai mult de jumătate din antreprenorii Regiunii Nord-Vest au dobândit cunoștințele antreprenoriale în urma unor studii informale ($p\text{-value}=0.0076$) și (2) între 22% și 32% din antreprenorii Regiunii Nord-Vest nu au studii antreprenoriale.*

Se conturează astfel o nișă de piață exploatată cu succes de învățământul informal, care așa cum bine se știe nu este unul reglementat și controlat în mod riguros. Oare cu ce consecințe? Vom încerca, în continuarea studiului nostru, să identificăm existența unor corelații între comportamentul antreprenorilor și pregătirea lor, care să evidențieze aceste consecințe.

Eșantionul analizat arată o pondere mare a antreprenorilor (61%) care dezvoltă afaceri pe cont propriu, fără a intra în diverse forme de asociere. Lucrarea *Psihologia poporului român* (David, 2015) arată că este o trăsătură culturală a românilor.

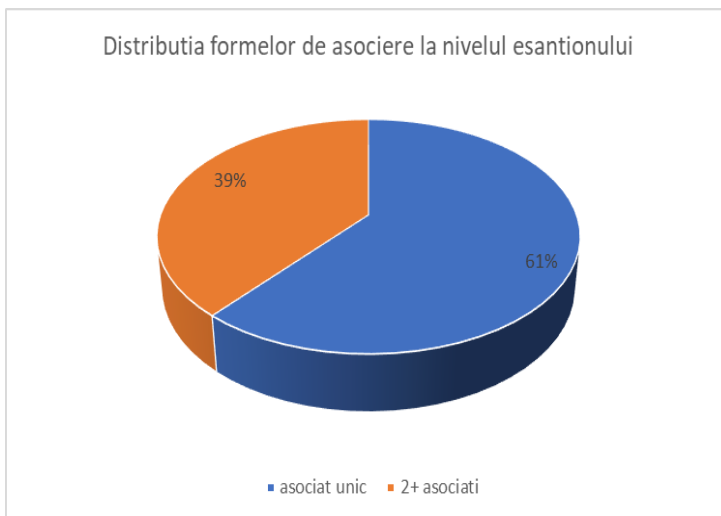


Fig. 1.8. Distribuția formelor de asociere (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95%, avem suficiente informații ($p\text{-value}=0.0016$) pentru a susține că *cel puțin 55% din antreprenorii Regiunii Nord-Vest evită formele de asociere și inițiază afaceri pe cont propriu.*

Analizând la nivel de eșantion sursele de finanțare folosite pentru demararea afacerii, constatăm că 63.69% dintre antreprenori recurg la o singură sursă de finanțare, restul combinând două sau trei surse diferite.

De departe cele mai utilizate surse de finanțare sunt fondurile proprii (50%) și fondurile nerambursabile (25%), iar cele mai puțin utilizate sunt creditul comercial și fondurile de investiții (fiecare cu puțin peste 2%).

Cu o probabilitate de 95%, eșantionul furnizează suficiente informații pentru a valida (1) ipoteza că *cel puțin 70% dintre antreprenorii Regiunii Nord-Vest apelează la fonduri proprii și fonduri nerambursabile pentru a finanța demararea afacerii* ($p\text{-value}=0.0068$) și (2) ipoteza că *cel mult 4% dintre antreprenorii Regiunii Nord-Vest apelează la fonduri de investiții pentru a finanța demararea afacerii* ($p\text{-value}=0.029$).

Analizând răspunsurile antreprenorilor chestionați privind modul de demarare al afacerii, putem afirma cu o probabilitate de 95% că eșantionul furnizează suficiente informații ($p\text{-value}=0.033$) pentru a susține că cel puțin 64% din afaceri au fost inițiate ca start-up-uri.

Studiind la nivel de eșantion experiența antreprenorului în domeniul de activitate al firmei obținem următoarea repartiție:

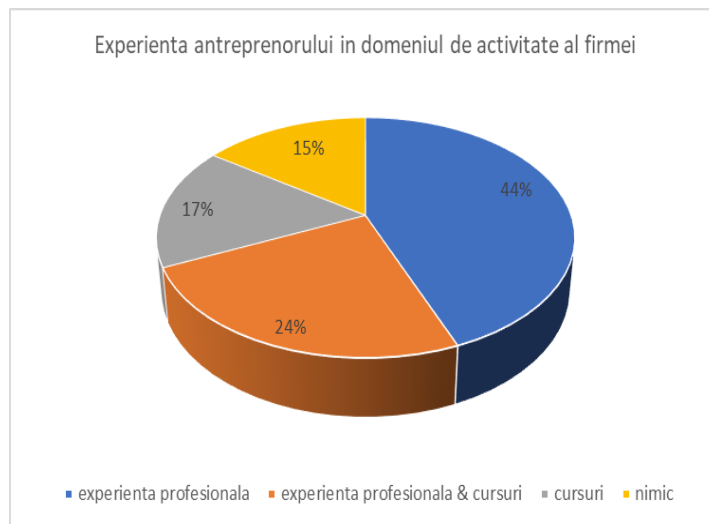


Fig. 1.9. Experiența antreprenorului în domeniul de activitate al firmei (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% eșantionul furnizează suficiente informații pentru a valida ipoteza că *cel puțin 63% dintre antreprenori au experiență profesională sau cursuri de specialitate în domeniul în care au inițiat afacerea* ($p\text{-value}=0.033$).

1.5.3. Comportamentul antreprenorului în activitatea curentă a firmei

a. Contextul financiar

Contextul financiar al activității curente a firmei îl analizăm prin intermediul a două variabile:

- ✓ Sursa capitalului de lucru – ce poate fi:
 - ✚ Resursele financiare ale firmei
 - ✚ Credit comercial
 - ✚ Linie de credit bancar
 - ✚ Surse proprii ale asociaților
 - ✚ Asistență financiară nerambursabilă
- ✓ Sursa de finanțare a dezvoltării afacerii – ce poate fi:
 - ✚ Profitul firmei
 - ✚ Fonduri proprii ale asociaților
 - ✚ Credit comercial
 - ✚ Credit bancar
 - ✚ Fonduri nerambursabile
 - ✚ Fonduri de investiții
 - ✚ Alta sursă diferită de cele menționate mai sus

Pornind de la informațiile obținute de la antreprenorii chestionați și folosind tehnici de estimare și verificare a ipotezelor statistice, am obținut informații despre comportamentul antreprenorilor din Regiunea Nord-Vest în ceea ce privește activitățile financiare ale companiei.

Referitor la sursa capitalului de lucru, estimăm cu o probabilitate de 95%, că între 67% și 74% dintre antreprenori folosesc resursele financiare ale firmei sau propriile resurse, urmând cu ponderi aproximativ egale (între 7% și 21%) creditul comercial, linia de credit și resursele financiare nerambursabile.

Utilizarea surselor ieftine de finanțare a activității curente (resursele firmei și resursele proprii ale asociaților) este o soluție benefică în cazul firmelor capitalizate. În cazul firmelor mai puțin capitalizate ar fi preferabilă combinarea acestor surse ieftine cu altele precum creditul comercial sau linia de credit. În acest fel se controlează costurile de finanțare a capitalului de lucru, dar se asigură firmei și o oarecare flexibilitate în cazul apariției unor clienți rău platnici sau incerți ce au un impact mare în încasările firmei. Menționarea resurselor financiare

nerambursabile ca metodă de finanțare a capitalului de lucru poate fi legată de programele de sprijin a firmelor inițiate de Guvernul României în contextul crizei generată de pandemia de coronavirus SarsCov2. Resursa nerambursabilă trebuie însă privită cu rezervă, având în vedere caracterul temporar al acestor măsuri de ajutor, dar și numeroasele întârzieri și probleme legate de implementarea măsurilor guvernamentale.

Referitor la finanțarea dezvoltării afacerii, estimăm cu o probabilitate de 95% că între 63% și 70% dintre antreprenori reinvestesc profitul firmei sau utilizează resursele proprii. Cu o probabilitate de 95%, eșantionul utilizat ne furnizează suficiente informații ($p\text{-value} = 0.016$) pentru a valida ipoteza că *mai puțin de 3% dintre antreprenori apelează la fonduri de investiții pentru finanțarea dezvoltării afacerii.*

b. Resursele umane

Pentru a evalua comportamentul antreprenorului în ceea ce privește resursa umană, utilizăm în studiul nostru patru variabile: viteza de recrutare a unui nou angajat, calificarea candidaților, capacitatea proaspeților absolvenți de a îndeplini sarcinile de serviciu și metodele folosite pentru motivarea angajaților.

Variantele de răspuns propuse privind viteza de recrutare a unui nou angajat sunt: imediat ce apare nevoia, în cel mult 30 de zile, între 31 și 90 de zile, în mai mult de 90 de zile.

Distribuția, la nivelul eșantionului, a vitezei de recrutare a unui nou angajat se prezintă astfel:

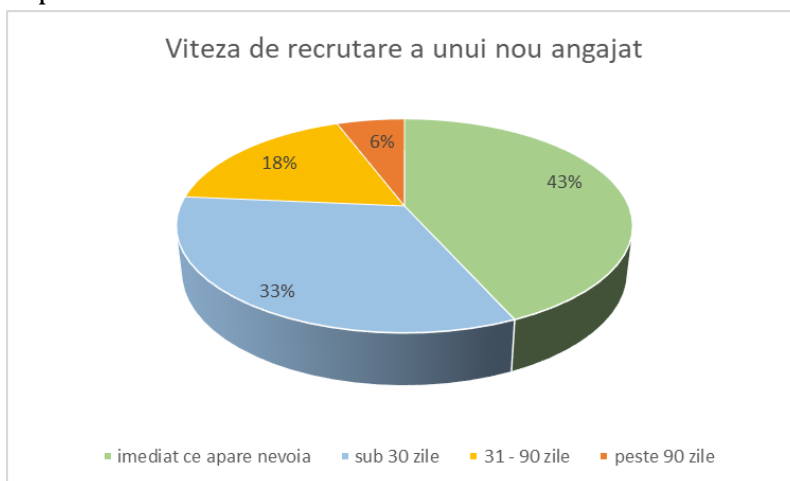


Fig. 1.10. Viteza de recrutare a unui nou angajat (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% estimăm că între 72% și 81% dintre antreprenorii Regiunii Nord-Vest reușesc să recruteze un nou angajat în maxim 30 de zile de la apariția nevoii. Este un indiciu că antreprenorii folosesc metode adecvate de promovare a locurilor de muncă vacante, de selectare și recrutare a personalului. De asemenea, putem considera că procentul mare al antreprenorilor ce reușesc să recruteze repede angajații este o dovada a bunei reputații a firmelor în piața muncii și a capacității lor de a atrage candidați.

Studiem în continuare capacitatea antreprenorilor de a recruta candidați calificați în domeniul căutat. Cu o probabilitate de 95% estimăm că între 66% și 76% din recrutări se reușeste selectarea unor candidați calificați pentru locul de muncă vizat.

Atunci când nu reușesc să recruteze candidați calificați pentru postul vizat, în mod natural antreprenorii reduc cerințele și caută să recruteze candidați calificați într-un domeniu apropiat sau candidați necalificați. Cu o probabilitate de 95% estimăm că între 43% și 64% din aceste noi recrutări cu cerințe diminuate se reușeste selectarea unor candidați calificați într-un domeniu apropiat de cel vizat, în rest fiind acceptați și candidați necalificați.

Referitor la pregătirea proaspeților absolvenți, am analizat dacă aceștia pot îndeplini sarcinile de serviciu independent sau sub supravegherea unui coleg cu experiență sau nu pot îndeplini sarcinile de serviciu. Distribuția la nivelul eșantionului analizat se prezintă astfel:

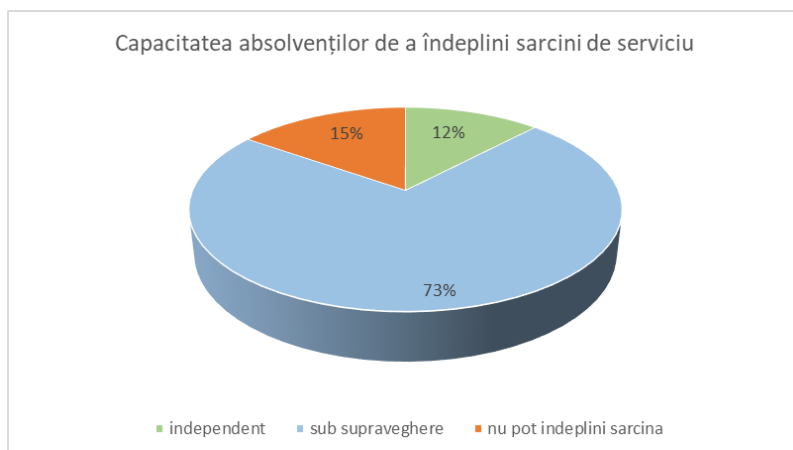


Fig 1.11. Capacitatea absolvenților de a îndeplini sarcini de serviciu (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% putem afirma că între 67% și 78% dintre proaspeții absolvenți pot îndeplini sarcinile de serviciu doar sub supravegherea unui coleg cu experiență.

Cu o probabilitate de 95% eșantionul analizat nu furnizează suficiente informații ($p\text{-value} = 0.069$) pentru a respinge ipoteza că proporția absolvenților ce îndeplinesc independent sarcinile este egală cu proporția celor care nu pot îndeplini sarcini de serviciu ($p\text{-value}=0.1356$). În consecință am putea considera că proporția absolvenților ce sunt capabili să îndeplinească independent sarcinile de serviciu este egală cu proporția celor care nu pot îndeplini sarcini de serviciu.

Distribuția, la nivelul eșantionului, a metodelor de motivare a personalului se prezintă astfel:

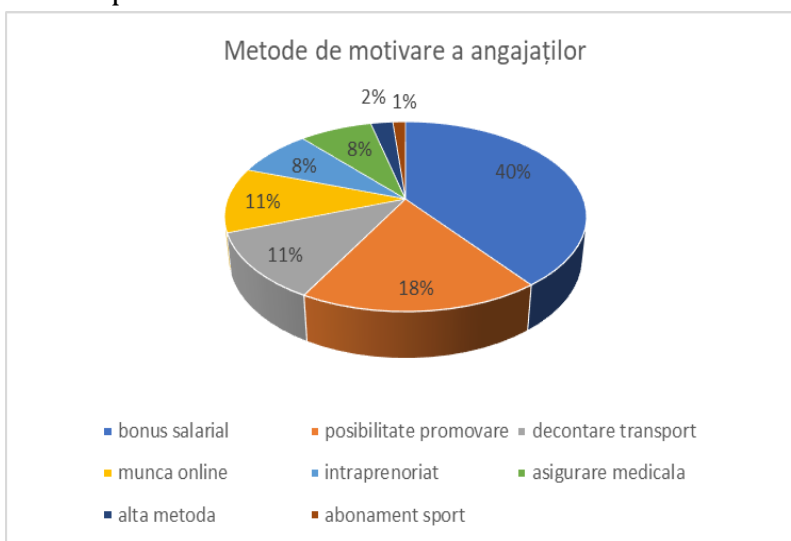


Fig 1.12. Distribuția metodelor de motivare a angajaților (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95%, eșantionul analizat furnizează suficiente informații ($p\text{-value}=0.000048$) pentru a valida ipoteza că cel puțin jumătate dintre antreprenori utilizează bonusul salarial sau posibilitatea de promovare ca instrumente de motivare a angajaților.

c. Piața

Variabilele folosite pentru analiza pieței sunt: ponderea pieței interne și a celei externe în cifra de afaceri, numărul contractelor cu autorități sau instituții de stat, frecvența de prospectare a pieței, frecvența de contactare a clienților și calitatea produselor/serviciilor oferite pieței.

Pe baza informațiilor furnizate de eșantion estimăm cu o probabilitate de 95% că pentru firmele din Regiunea Nord-Vest piața internă are o pondere medie cuprinsă între 84.29% și 89.79% din cifra de afaceri, iar numărul mediu de contracte cu autorități sau instituții ale statului este cuprins între 1.13 și 2.46. În ceea ce privește numărul contractelor cu autorități sau instituții ale statului, este impresionantă variația foarte mare (334%), ceea ce indică existența unor firme cu extrem de multe contracte cu statul.

Pentru a identifica posibili factori de influență asupra ponderii foarte mari a pieței interne în ponderea cifrei de afaceri, vom folosi ca instrument matematic testul chi-pătrat.

Astfel, cu o probabilitate de 95% putem afirma că *există o legătură între ponderea mare a pieței interne în cifra de afaceri a firmelor din Regiunea Nord-Vest și ponderea mare a antreprenorilor ce au dobândit cunoștințe antreprenoriale prin învățământul informal* ($p\text{-value} = 0.0000$).

Iată o dovadă a ineficienței educației antreprenoriale din mediul informal, un mediu caracterizat prin lipsa reglementărilor și controlului calității actului educațional.

Tot în acest context, este interesantă și utilă percepția antreprenorilor, dar și a consumatorilor privind calitatea produselor existente pe piață. Distribuția la nivelul eșantionului a percepției antreprenorilor privind calitatea produselor este:

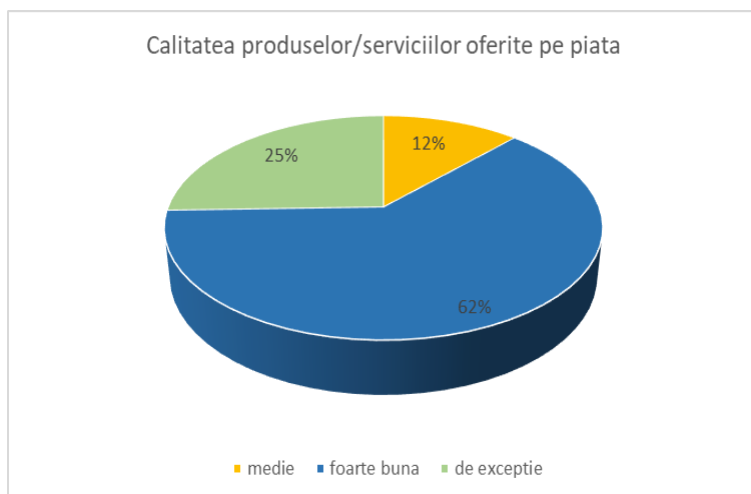


Fig 1.13. Percepția antreprenorilor privind calitatea produselor/serviciilor oferite pe piață (prelucrare proprie)

iar distribuția, la nivelul eșantionului, a percepției consumatorilor privind calitatea produselor este:

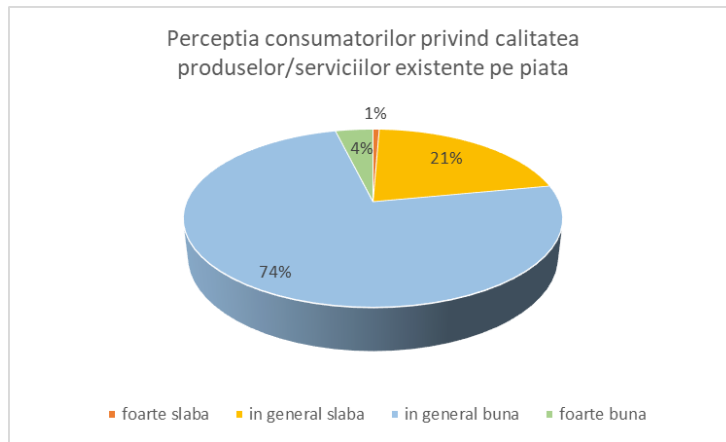


Fig 1.14. Percepția consumatorilor privind calitatea produselor/serviciilor existente pe piață (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% estimăm că între 84% și 92% dintre antreprenori consideră că produsele ce le oferă pe piață au o calitate foarte bună sau de excepție, iar între 73% și 83% dintre clienți consideră că produsele existente pe piață au o calitate în general bună sau foarte bună. Percepția unanimă este că produsele existente pe piață au o calitate preponderent bună, antreprenorii fiind puțin mai optimiști decât consumatorii.

Testul chi-pătrat indică cu o probabilitate de 95% că *există o legătură între ponderea mare a pieței interne în cifra de afaceri și calitatea ridicată a produselor* ($p\text{-value} = 0.0025$).

În ipotezele aprecierii preponderent favorabile a calității produselor și existenței unei legături statistice între calitatea produselor și ponderea mare a pieței interne, putem considera că asupra antreprenorilor din Regiunea Nord-Vest planează o suspiciune de auto-satisfacție. Cu alte cuvinte, există potențial pe piețele externe dar antreprenorii nu îl exploatează, multumindu-se cu ceea ce au pe piața internă.

În concluzie, considerăm că orientarea preponderent spre piața internă a antreprenorilor din Regiunea Nord-Vest este o consecință a pregătirii inadecvate și a mentalității. Din păcate această orientare este nesănătoasă în condițiile actuale ale globalizării, reducând potențialul de

dezvoltare al afacerii, dar și capacitatea de reacție în cazul apariției unor factori negativi pe piața internă.

Un rol important în viața unei firme trebuie acordat interacțiunii cu clienții (atât cei existenți, cât și cei potențiali), deoarece aceștia sunt sursa de unde firma își generează veniturile. Prin urmare am măsurat modul în care antreprenorii văd interacțiunea cu clienții.

Distribuția la nivelul eșantionului a frecvenței de contactare a clienților firmei se prezintă astfel:

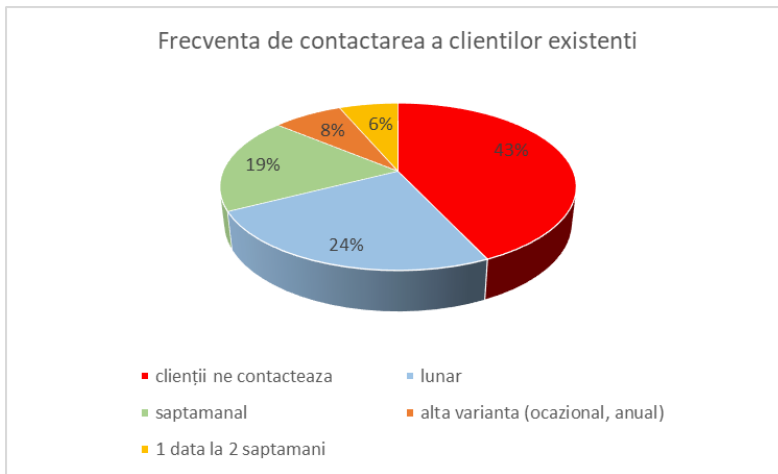


Fig. 1.15. Frecvența de contactare a clienților firmei (prelucrare proprie)

iar distribuția frecvenței de prospectare a pieței este:

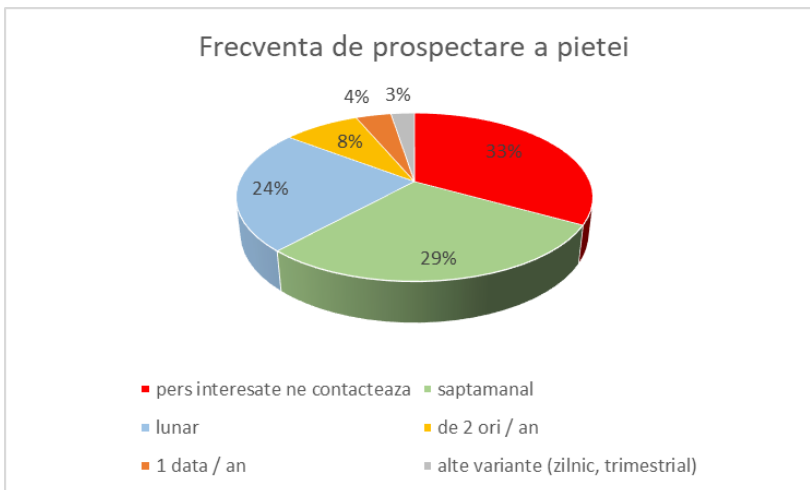


Fig. 1.16. Frecvența de prospectare a pieței (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95%, eșantionul studiat furnizează informații care conduc la concluzia că la nivelul Regiunii Nord-Vest *ponderea firmelor ce contactează planificat clienții (săptămânal, o dată la 2 săptămâni sau lunar) este egală cu ponderea firmelor ce nu au o strategie de contactare a clienților (îi contactează ocazional sau așteaptă clienții să reacționeze atunci când au nevoie (p-value = 0.5998).*

Instrumentul statistic folosit pentru verificarea acestei ipoteze este testul de semnificație pentru diferența a două proporții. Ponderea foarte mare a firmelor ce nu au o strategie de contactare a clienților (cu o probabilitate de 95% ponderea este între 45% și 56%) arată că antreprenorii nu evaluează corect riscurile, iar utilizarea planificării ca instrument de lucru este deficitară.

Testul chi-pătrat arată că eșantionul furnizează suficiente informații (*p-value = 0.0021*) pentru a afirma cu o probabilitate de 95% că există legătură între educația antreprenorială informală și lipsa unui plan de contactare a clienților. Iată o a doua dovadă a ineficienței educației antreprenoriale din mediul informal, un mediu caracterizat prin lipsa reglementărilor și controlului calității actului educațional.

În ceea ce privește prospectarea pieței, antreprenorii par puțin mai conștiințioși. Cu o probabilitate de 95% estimările prin interval ne arată că proporția firmelor ce prospectează planificat piața este de două ori mai mare decât a firmelor ce nu prospectează piața și așteaptă să fie descoperite de clienții interesați.

d. Aspecte operaționale și strategice

Dintre aspectele operaționale ale activității unei firme ne vom opri atenția asupra: frecvenței de utilizare a unor instrumente de management (cash-flow, utilizarea planificatorului, urmărirea clienților datornici și a feedback-ului clienților), utilizarea sistemelor IT în activitățile zilnice, implicarea în economia circulară, iar dintre aspectele strategice vom analiza intenția de dezvoltare a afacerii și planificarea investițiilor.

Pentru frecvența de utilizare a instrumentelor de management vrem să studiem dacă în Regiunea Nord-Vest acestea sunt utilizate cu regularitate (săptămânal sau lunar) sau ocazional ori deloc. Chiar dacă prospectarea pieței și contactarea clienților au fost analizate în contextul pieței, ele vor fi prezentate împreună cu celelalte instrumente de

management pentru a ne forma o viziune de ansamblu asupra modului de lucru din firmele Regiunii Nord-Vest.

Distribuția modului de utilizare a instrumentelor de management la nivelul eșantionului este:

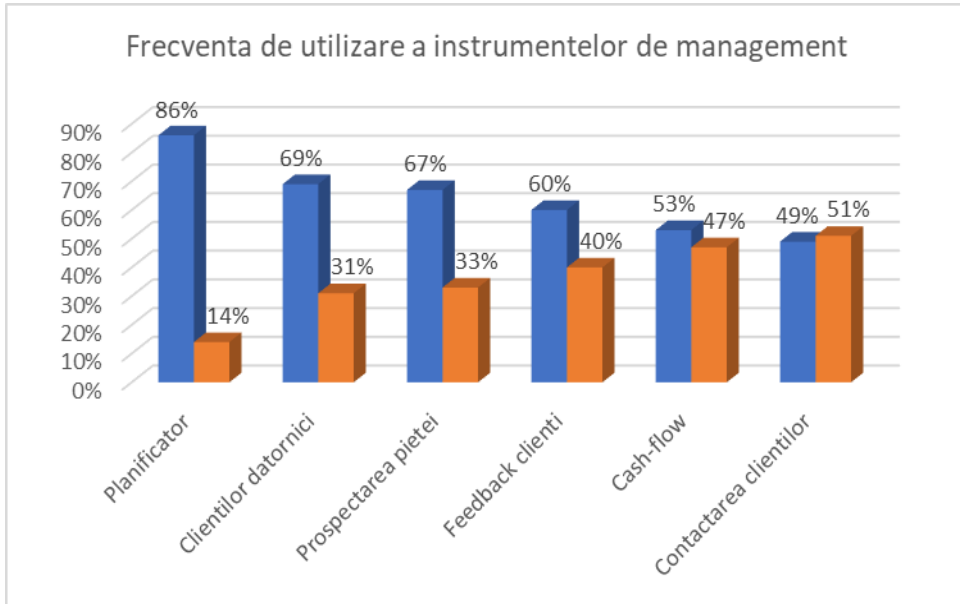


Fig. 1.17. Frecvența de utilizare a instrumentelor de management (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95%, între 83% și 90% din antreprenorii Regiunii Nord-Vest folosesc cu regularitate (săptămânal sau lunar) planificatorul. Celelalte instrumente de management, chiar dacă sunt strâns legate de planificator, sunt folosite cu frecvențe mult mai mici. În cazul urmării clienților datornici, al prospectării pieței și obținerii feedback-ului clienților încă predomină utilizarea cu regularitate, dar atunci când vorbim despre cash-flow ($p\text{-value}=0.1326$) și contactarea clienților ($p\text{-value}=0.5998$), testele de semnificație ne arată că proporția firmelor care folosesc cu regularitate instrumentele este egală cu proporția firmelor ce le folosesc ocazional ori deloc.

Privind în ansamblu datele referitoare la instrumentele de management se nasc unele întrebări legate de profesionalismul antreprenorilor și onestitatea lor în furnizarea răspunsurilor pentru studiul nostru.

Dacă ponderea de utilizare regulată a planificatorului este atât de mare, de ce aceasta nu se regăsește și la restul instrumentelor de management ce evident sunt strâns legate de planificator?

Cum este posibil ca ponderea de solicitare regulată a feedback-ului de la clienți să fie mult mai mare decât ponderea de contactare a clienților?

Cele două întrebări sunt suficiente pentru a formula ipoteza că *antreprenorii Regiunii Nord-Vest doresc să arate stakeholderilor performanțe superioare celor reale*. Validarea acestei ipoteze, eventual printr-un alt studiu statistic, ar crea o nouă oportunitate pentru sistemul educațional, ce ar putea fi exploatată eficient de către mediul academic. Cursuri modulare de scurtă durată care să educe antreprenorii în a utiliza instrumentele de management ar putea îmbunătăți semnificativ performanțele mediului de business. Dar probabil, conștientizarea că este mai bine să îți cunoști limitele și să ceri ajutor, decât să prezinți totul într-o lumină favorabilă, ar fi impactul cel mai mare pentru antreprenori.

În mod intenționat am lăsat separat analiza managementului riscului. Teoretic, managementul riscului ar trebui să fie o activitate permanentă. Pornind de la eșantionul analizat, estimăm cu o probabilitate de 95%, că doar între 36% și 47% din firme urmăresc și analizează permanent riscurile. Devine astfel vizibilă vulnerabilitatea crescută a firmelor și stilul pompiestic de management.

În ceea ce privește tehnologia IT, mediul de business este corelat cu evoluția generală a societății. Cu o probabilitate de 95%, estimăm că între 85% și 92% din firme folosesc sisteme IT de suport, iar peste 58% din firme au acces atât la tehnologii de ultimă generație, cât și la angajați calificați care să utilizeze aceste tehnologii performante ($p\text{-value}=0.0178$).

Referitor la dezvoltarea afacerii, estimăm cu o probabilitate de 95% că cel puțin 90% dintre antreprenori doresc să își dezvolte afacerea, majoritatea în același domeniu (între 81% și 89% dintre cei care doresc dezvoltare). Din păcate însă, ponderea antreprenorilor care planifică ocazional sau deloc investițiile este foarte mare, situându-se cu o probabilitate de 95% între 36% și 47%. Din păcate, stilul pompiestic identificat în managementul operațional este translatat și spre managementul strategic, unde se acționează destul de mult sub semnul impulsului.

Eșantionul analizat furnizează suficiente informații ($p\text{-value}=0.0178$) pentru a susține că mai mult de 58% dintre antreprenori sunt implicați ocazional sau deloc în economia circulară. Este un indiciu al modului individualist de lucru. Testul chi-pătrat ne arată cu o probabilitate de 95% că există o legătură între preferința pentru asociat unic și implicarea redusă în economia circulară ($p\text{-value}=0.0054$). Oare acest stil individualist se va păstra și în sfera networking-ului?

e. Networking

Distribuția la nivelul eșantionului analizat a implicării antreprenorilor în formele de networking este prezentată în diagrama:

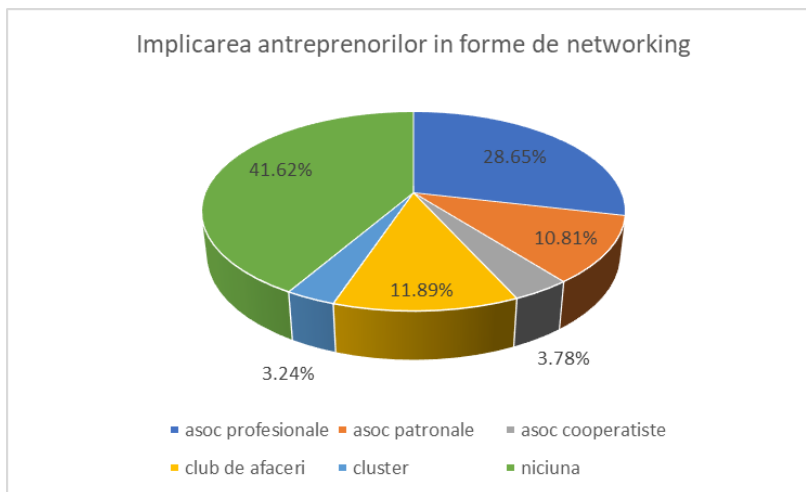


Fig. 1.18. Distribuția implicării în formele de networking (prelucrare proprie)

Din păcate, ideea conturată anterior referitor la individualismul antreprenorilor este susținută în mare măsură, având în vedere că între 37% și 47% (estimare făcută cu o probabilitate de 95%) dintre antreprenori nu sunt implicați în nici o formă de networking.

Pentru antreprenorii implicați în diverse forme de networking, cea mai frecventă așteptare de la forma organizațională se referă la inițiative legislative, urmând cu ponderi egale (așa cum ne arată testele de semnificație efectuate cu un nivel de încredere de 95%) modificări ale politicilor publice, optimizarea cadrului de finanțare publică nerambursabilă, stimularea lanțurilor scurte și obținerea de drepturi și facilități profesionale speciale.

1.5.4. Interacțiunea antreprenorilor cu autorități și instituții

În studiul nostru am analizat interacțiunea antreprenorilor cu diverse autorități și instituții, precum: Camere de Comerț, universități, licee, formatori profesionali, Prefectură, Consiliu Județean, Primărie, Direcția Sanitar Veterinară (DSV), Direcția de Sănătate Publică (DSP), Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM), Agenția de Mediu, Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM), Autoritatea Națională de Administrare Fiscală (ANAF), Inspectoratul de Stat în Construcții (ISC), Ministerul Fondurilor Europene (MFE), Registrul Auto Român (RAR).

Pentru fiecare autoritate/instituție, cu care antreprenorul interacționează în activitatea sa, am evaluat următorii itemi: birocrația, atitudinea și pregătirea angajaților, funcționarea sistemelor și a procedurilor de lucru, accesibilitatea fizică și cea online. Fiecare item a fost notat cu note întregi între 1 și 4. Numărul par al valorilor pe scala de notare contribuie la eliminarea bias-ului de indecizie.

Pentru fiecare item verificăm (test ANOVA) existența unor diferențe între nota medie calculată pentru fiecare autoritate/instituție. Cu o probabilitate de 95%, datele analizate furnizează suficiente indicii pentru a valida ipoteza că pentru fiecare item analizat, antreprenorii percep diferențe între autoritățile/instituțiile evaluate ($p\text{-value}=0.0000$). Următorul pas în analiză este de a determina pentru fiecare item în parte autoritățile/instituțiile pe care antreprenorul le percepe diferit, respectiv similar în ceea ce privește interacțiunea. Grupele omogene au fost marcate cu aceeași literă. Situația pentru cei șase itemi analizați este redată în tabelele următoare:

Tabel 1.4. Grupurile omogene în raport cu birocrația

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
RAR	2.071	a
MFE	2.138	a
ISC	2.150	ab
Primarie	2.389	bc
ANAF	2.431	c
AJOFM	2.433	c
Ag. Mediu	2.441	bc

ITM	2.511	cd
Licee	2.529	cde
Consiliu Judetean	2.556	cde
DSP	2.564	cde
Prefectura	2.700	cdefg
DSV	2.724	def
Formatori	2.808	efg
Universitati	2.892	fg
Camere de Comert	3.043	g

Sursa: Prelucrare proprie

Tabel 1.5. Grupurile omogene în raport cu atitudinea angajaților

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
RAR	2.321	a
ISC	2.350	ab
MFE	2.448	abc
AJOFM	2.550	abc
Primarie	2.556	abc
Ag. Mediu	2.559	abc
DSP	2.590	abc
Consiliu Judetean	2.611	abc
ITM	2.636	bc
ANAF	2.681	c
Prefectura	2.800	cd
Formatori	3.000	d
DSV	3.000	d
Licee	3.059	d
Camere de Comert	3.065	d
Universitati	3.081	d

Sursa: Prelucrare proprie

Tabel 1.6. Grupurile omogene în raport cu pregătirea angajaților

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
Prefectura	2.500	ab
Primarie	2.533	a
Consiliu Judetean	2.611	ab
AJOFM	2.667	ab
ANAF	2.690	ab

MFE	2.724	ab
Licee	2.765	abc
RAR	2.821	bc
ITM	2.830	bc
DSP	2.872	bc
Formatori	2.885	bc
ISC	2.900	bc
Camere de Comert	3.000	c
Ag. Mediu	3.029	cd
Universitati	3.270	d
DSV	3.276	d

Sursa: Prelucrare proprie

Tabel 1.7. Grupurile omogene în raport cu sisteme și proceduri de lucru

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
ISC	2.150	a
Consiliu Judetean	2.444	abc
DSP	2.462	ab
ANAF	2.552	bc
DSV	2.552	bcde
RAR	2.571	bcde
Primarie	2.578	bc e
Licee	2.588	bcde
Ag. Mediu	2.676	bcde
MFE	2.690	bcde
AJOFM	2.750	cde
Universitati	2.784	cde
Prefectura	2.800	bcde
ITM	2.807	d
Camere de Comert	2.812	d
Formatori	2.846	de

Sursa: Prelucrare proprie

Tabel 1.8. Grupurile omogene în raport cu accesul fizic

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
MFE	2.276	a
ISC	2.500	ab
RAR	2.536	ab

DSP	2.615	bc
Formatori	2.654	bc
Consiliu Judetean	2.667	bc
Ag. Mediu	2.676	bc
AJOFM	2.683	bc
ANAF	2.750	bc
Prefectura	2.800	bcde
ITM	2.818	cd
DSV	2.828	bcd
Primarie	2.833	cd
Licee	2.941	cde
Universitati	3.027	de
Camere de Comert	3.159	e

Sursa: Prelucrare proprie

Tabel 1.9. Grupurile omogene în raport cu accesul online

Autoritate/Instituție	Medie	Grupuri Omogene
Consiliu Judetean	2.389	a
DSV	2.448	a
ISC	2.450	abc
Licee	2.471	abcd f
RAR	2.500	abcd f
DSP	2.513	abcd f
Primarie	2.556	ab d
ANAF	2.603	abcd f
Ag. Mediu	2.676	abcdef
AJOFM	2.700	abcd f
ITM	2.761	bcdef
Camere de Comert	2.783	c ef
MFE	2.793	abcdef
Formatori	2.808	abcdef
Universitati	3.000	e
Prefectura	3.000	def

Sursa: Prelucrare proprie

1.5.5. Profilul antreprenorului din Regiunea Nord-Vest

Antreprenorul din Regiunea Nord-Vest este o persoană cu studii universitare, dar cu o educație antreprenorială formată în special prin învățământul informal, ce inițiază singur (fără asociați) o afacere, sub forma unui start-up, cel târziu până la vârsta de 33 de ani, finanțând-o în principal din fonduri proprii sau nerambursabile, care are în general experiență profesională sau cursuri de specialitate în domeniul în care inițiază afacerea.

Marea majoritate a antreprenorilor apelează la resursele proprii sau la resursele firmei pentru a finanța capitalul de lucru și dezvoltarea afacerii. Antreprenorii folosesc tehnici eficiente de promovare a locurilor de muncă vacante, reușind să angajeze în general într-un timp scurt (cel mult 30 de zile de la apariția nevoii) persoanele calificate de care au nevoie. Pentru motivarea angajaților apelează în general la bonusuri salariale sau la crearea unui cadru adecvat care să permită promovarea angajaților în cadrul firmei.

Antreprenorii consideră că absolvenții sunt slab pregătiți, marea majoritate putând executa sarcini doar sub supraveghere, iar ponderea celor care nu pot executa deloc sarcini de serviciu este egală cu ponderea celor care pot executa independent sarcinile.

Ca o consecință a formării competențelor antreprenoriale preponderent într-un cadru nereglementat (învățământul informal), antreprenorii se concentrează preponderent pe piața internă, oferind în general produse cu o calitate ridicată. Datele analizate indică un stil mai degrabă pompieresc de management, în care instrumente indispensabile precum cash-flow, contactarea sau menținerea relației strânse cu clienții, prospectarea pieței, planificarea investițiilor ori managementul riscului nu sunt utilizate în mod consecvent.

Noile tehnologii sunt în general implementate și utilizate cu succes. Caracterul individualist constatat la forma de asociere preferată pentru demararea afacerii se manifestă în ceea ce privește neimplicarea în networking și activități ale economiei circulare.

1.6. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului academic

1.6.1. Ipoteze de lucru

Mediul academic este vital pentru formarea, dezvoltarea și consolidarea mediului antreprenorial. Contribuțiile pot fi atât instituționale, cât și la nivelul fiecărui membru al comunității academice.

Instituțional, universitățile pot contribui, de exemplu, prin: crearea de programe educaționale adecvate și corelate cu nevoile mediului antreprenorial, prin crearea de proiecte de sprijin și de dezvoltare a mediului antreprenorial (*Startup Plus în Nord Vest*), prin susținerea activităților de cercetare-dezvoltare-inovare și transfer tehnologic, prin inițierea și organizarea periodică a unor consultări și dezbateri cu mediul de afaceri pentru diseminarea de informații și cunoștințe, precum și pentru identificarea provocărilor și nevoilor firmelor, inițierea și susținerea proiectelor de cercetare dedicate mediului de afaceri, prin atragerea, reținerea și motivarea unor cadre competente care să poată genera cunoaștere și să o transfere spre mediul antreprenorial, sau chiar prin implicarea în elaborarea de politici publice.

Membrii comunității academice pot contribui, de exemplu, prin: inițierea și implicarea activă în activități de cercetare și proiecte dedicate mediului de afaceri, prin actualizarea permanentă a materialelor educaționale, prin inițierea și implicarea activă în activități de cercetare-dezvoltare-inovare și transfer tehnologic, prin inițierea, implicarea activă și susținerea parteneriatelor și proiectelor cu universități și institute de cercetare străine de unde pot fi acumulate informații, cunoștințe, competențe și tehnologii, care apoi să fie transferate către mediul de business românesc, dar, în același timp, și prin implicarea în elaborarea de politici publice.

În studiul nostru ne propunem să analizăm implicarea, atât instituțională cât și a membrilor comunității academice, în susținerea mediului antreprenorial din Regiunea Nord-Vest. Pe baza acestei analize vom determina stadiul actual și pornind de aici vor fi formulate câteva propuneri de stimulare și dinamizare a acțiunilor.

1.6.2. Implicarea instituțională a mediului academic în sfera antreprenorială

Pentru analiza impactului componentei instituționale a mediului academic asupra mediului antreprenorial am apelat în studiul nostru la variabile precum: corelația cu piața muncii a specializărilor oferite, a planurilor de învățământ, a conținutului disciplinelor și a numărului de locuri scoase anual la concurs, capacitatea absolvenților de a îndeplini sarcini de serviciu, activitățile organizate în parteneriat cu alte instituții pentru susținerea mediului de afaceri, și alumni.

Am studiat în primul rând frecvența cu care mediul academic analizează corelația cu piața a următoarelor elemente: specializările oferite, planuri de învățământ, conținutul disciplinelor și numărul locurilor scoase anual la concurs. Distribuția la nivelul eșantionului pentru cele 4 elemente este:

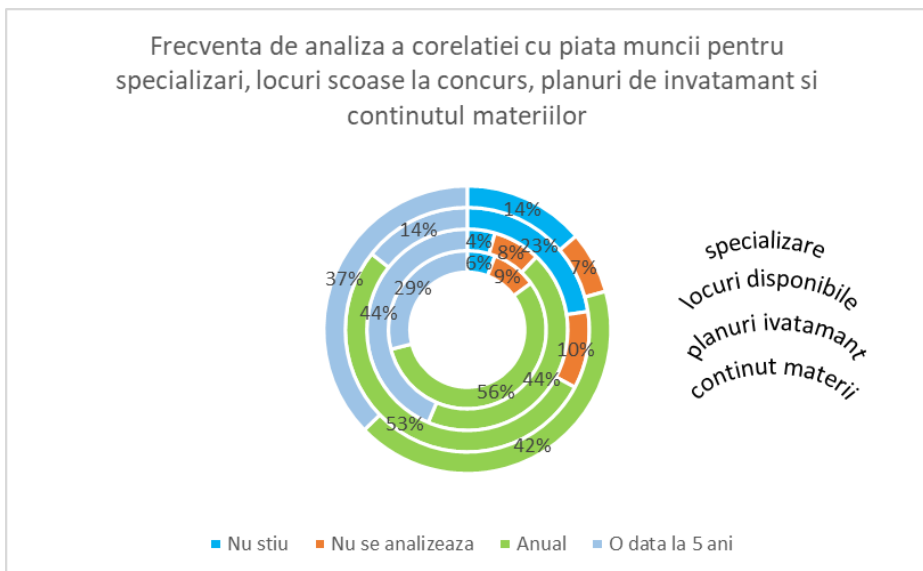


Fig. 1.19. Frecvența de analiză a corelației cu piața muncii pentru specializări, locuri, planuri de învățământ și conținut al materiilor, din perspectivă instituțională (prelucrare proprie)

Eșantionul analizat furnizează suficiente informații pentru a valida cu o probabilitate de 95% următoarele ipoteze:

1. Între 75% și 84% din universități analizează anual sau o dată la 5 ani corelația specializărilor oferite cu piața muncii;

2. Între 62% și 72% din universități analizează anual sau o dată la 5 ani corelația locurilor scoase la concurs cu nevoile pieței muncii;
3. Între 84% și 92% din universități analizează anual sau o dată la 5 ani corelația planurilor de învățământ cu nevoile pieței muncii;
4. Între 81% și 89% din universități analizează anual sau o dată la 5 ani corelația conținutului disciplinelor cu nevoile pieței muncii.

Universitățile arată o preocupare în general ridicată pentru adaptarea la nevoile pieței muncii. Fluctuațiile, de la un element la altul, a intensității preocupării sunt naturale și explicabile.

Preocuparea mai intensă este pentru planurile de învățământ și pentru conținutul disciplinelor prevăzute în planurile de învățământ. La ambele criterii scorul este de peste 80%, indicând o preocupare crescută a mediului academic de a-și adapta conținutul educațional. În același timp, este adevărat că, atât procedural cât și birocratic, schimbările în aceste două arii sunt mult mai ușor de făcut.

Urmează ca pondere corelarea specializărilor oferite cu nevoile pieței muncii. Această corelare trebuie interpretată prin prisma creării de noi specializări cerute pe piață și nu ca desființare a unor specializări neatractive. Atâta timp cât formarea veniturilor mediului academic se bazează preponderent pe veniturile generate din școlarizarea studenților (alocații bugetare și taxe de școlarizare) este logic că universitățile nu vor avea nici un interes să renunțe la specializări neatractive, compensând pierderile celor neatractive cu plusurile celor atractive.

Cel mai rigid dintre elementele analizate se arată a fi numărul locurilor scoase la concurs. Chiar dacă o specializare este neatractivă, se vor scoate locuri la concurs, pe de o parte pentru a menține specializarea și pe de altă parte pentru a susține normele cadrelor didactice.

Schimbarea mentalității și a acestui status quo al ultimelor două elemente analizate necesită dezvoltarea și implementarea unor politici adecvate și curajoase în domeniul educațional. Un pas în această direcție a fost făcut de către Universitatea Babeș-Bolyai, care a introdus sistemul de traiectorie academică cu posibilitatea de a alege între didactic, de cercetare și mixt.

Ne interesează viziunea universităților privind capacitatea absolvenților de a îndeplini sarcinile de serviciu. Comunitatea academică a avut posibilitatea de a alege una din următoarele trei variante: (1)

absolvenții pot îndeplini independent sarcinile de serviciu, (2) absolvenții pot îndeplini sarcinile de serviciu sub supravegherea unui coleg și (3) absolvenții nu pot îndeplini sarcinile de serviciu. Distribuția răspunsurilor celor 314 membri ai comunității academice ce au participat la studiul nostru este:

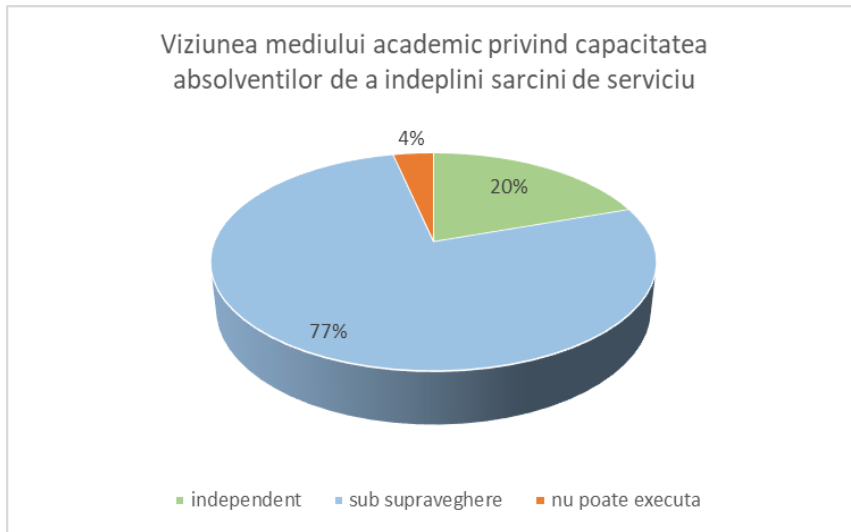


Fig. 1.20. Viziunea mediului academic privind capacitatea absolvenților de a îndeplini sarcini de serviciu (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% estimăm că în viziunea mediului academic între 1% și 6% dintre absolvenți nu pot îndeplini sarcini de serviciu. Procentul este mic, ceea ce este încurajator. Considerăm că acest indicator are însă implicații mult mai complexe.

Procentul absolvenților ce nu pot executa sarcini de serviciu ar putea fi un indicator de performanță pentru mediul academic. În mod ideal, acest procent ar trebui să tindă spre zero, iar un trend descrescător ar fi dovada implicării active a universităților în buna pregătire a studenților.

Calitatea absolvenților este unul dintre factorii esențiali pentru buna funcționare a unei țări. Absolvenții capabili și bine pregătiți sunt o dovadă că mediul educațional își face treaba bine. Totodată, ei sunt un catalizator al mediului de afaceri, dar și un factor de influență pentru gradul de satisfacție al clienților. Pe baza acestui raționament, am adresat câte o întrebare similară atât mediului antreprenorial, cât și consumatorilor. O comparație între percepțiile celor trei medii ne ajută să creionăm o

imagine mai clară asupra capacității absolvenților de a îndeplini sarcini de serviciu.

O sinteza a percepției celor trei medii este redată în graficul următor:

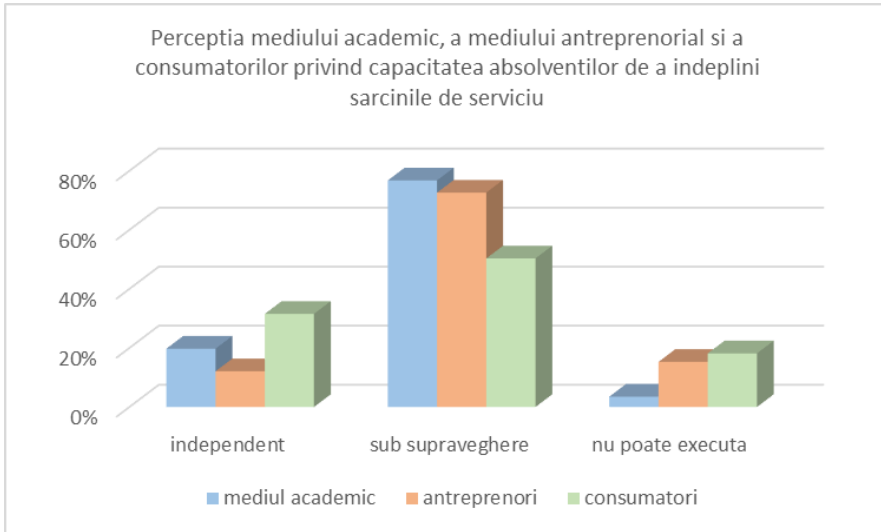


Fig. 1.21. Percepția mediului academic, a antreprenorilor și consumatorilor privind capacitatea absolvenților de a îndeplini sarcini de serviciu (prelucrare proprie)

Per ansamblu, constatăm că în viziunea celor trei actori analizați, absolvenții îndeplinesc sarcinile de serviciu preponderent sub supravegherea unor colegi experimentați. Teama de a nu greși în special pentru un începător așa cum este proaspătul absolvent, precum și predispoziția culturală a românilor de a fi conduși, evitând să ia decizii și să acționeze independent, considerăm a fi printre cauzele acestei situații.

În mod natural, pentru fiecare item analizat constatăm diferențe, mai mari sau mai mici, între percepțiile celor trei medii chestionate.

Pesimismul antreprenorilor privind capacitatea angajaților de a îndeplini independent sarcini de serviciu poate fi explicat prin dorința acestora de a beneficia de angajați foarte bine pregătiți, capabili să se integreze rapid și să acționeze eficient pentru a genera valoare adăugată. Poziția mediului educațional este susținută de percepția favorabilă a consumatorilor. O mai bună comunicare și cooperare între antreprenori și mediul educațional ar putea ajusta și îmbunătăți pregătirea absolvenților, reducând din decalajul constat.

Percepția mai redusă a consumatorilor privind îndeplinirea sarcinilor de serviciu sub supravegherea unor colegi ar putea fi explicată prin procedurile de lucru implementate de firme în care este necesară aprobarea unor superiori pentru anumite acțiuni. Astfel, solicitarea aprobării ar putea fi interpretată de clienți ca o incapacitate a angajatului de a lua decizii de unul singur. La acest capitol, percepția antreprenorilor este foarte apropiată de cea a mediului educațional.

Percepția foarte redusă a mediului academic privind incapacitatea absolvenților de a realiza sarcini de serviciu poate fi explicată prin tendința de protejare a imaginii.

Mediul academic poate susține societatea și prin organizarea în parteneriat cu diverse autorități și instituții a unor dezbateri, diseminări, activități informative și educaționale. Am analizat în studiul nostru numărul acțiunilor organizate anual. Distribuția răspunsurilor celor 314 membri ai comunității academice, prezentată în diagrama următoare

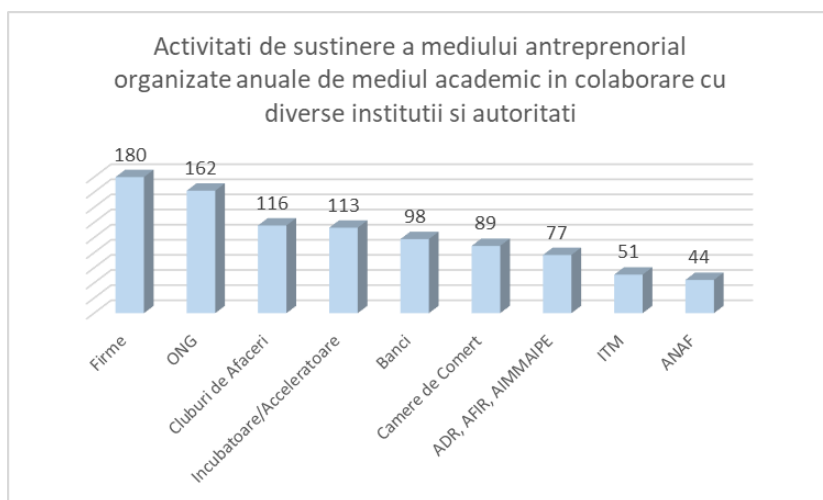


Fig. 1.22. Activități de susținere a mediului antreprenorial organizate anual de mediul academic în colaborare cu diverse instituții și autorități (prelucrare proprie)

arată o colaborare redusă în această arie între mediul educațional și instituții potențial furnizoare de finanțare (bănci, ADR, AFIR, AIMMAIPE), autorități cu atribuțiuni de control (ITM, ANAF), precum și Camerele de Comerț care conform Statutului “reprezintă, sprijină și apără interesele generale ale comunității de afaceri din România”.

Având în vedere (1) orientarea antreprenorului român preponderent înspre sursele proprii și fondurile nerambursabile pentru demararea unei afaceri, respectiv sursele proprii și cele ale firmei pentru dezvoltarea afacerii, (2) instabilitatea și complexitatea cadrului legislativ, precum și (3) educația și competențele antreprenoriale și caracteristicile culturale, considerăm absolut necesară și utilă intensificarea colaborărilor în această sferă. Pentru o eficiență crescută și pentru a mișca lucrurile considerăm că inițiativa ar trebuie să vină din ambele direcții, mediu academic și autorități/instituții.

Referitor la Alumni, constatăm o situație precară. Datele analizate arată că doar 64% dintre instituții au o organizație Alumni. Implicarea acestora în viața mediului academic, prezentată în diagrama următoare

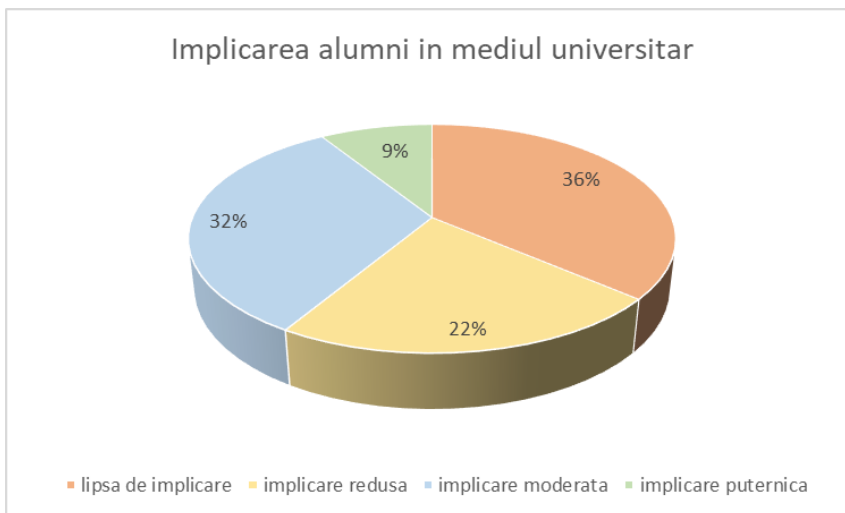


Fig. 1.23. Implicarea Alumni în mediul universitar (prelucrare proprie)

furnizează suficiente informații pentru a valida, cu o probabilitate de 95%, ipoteza că *preponderent alumni nu se implică în viața instituției* ($p\text{-value}=0.0009$).

Implementarea în universitățile românești, chiar și în parte, a modelului american de funcționare a Alumni ar aduce îmbunătățiri semnificative sistemului educațional în zone precum: activitatea educațională și a proiectelor de cercetare, diversificarea surselor de finanțare a universităților, angajabilitatea absolvenților în domeniile pentru care s-au pregătit.

1.6.3. Implicarea membrilor comunității academice în sfera antreprenorială

Pentru analiza impactului resursei umane din mediul academic asupra mediului antreprenorial am luat în considerare variabile precum: corelația materiilor predate cu piața muncii și contribuția acestora la dezvoltarea competențelor antreprenoriale, implicarea personalului academic în proiecte de formare antreprenorială, respectiv în proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare și transfer tehnologic, precum și contribuția la elaborarea de politici publice.

Preocuparea constatată la nivel instituțional pentru corelarea conținutului materiilor cu nevoile pieței muncii este vizibilă și la nivelul membrilor comunității academice, unde corelația se păstrează la cote ridicate, așa cum este vizibil și în diagrama următoare:

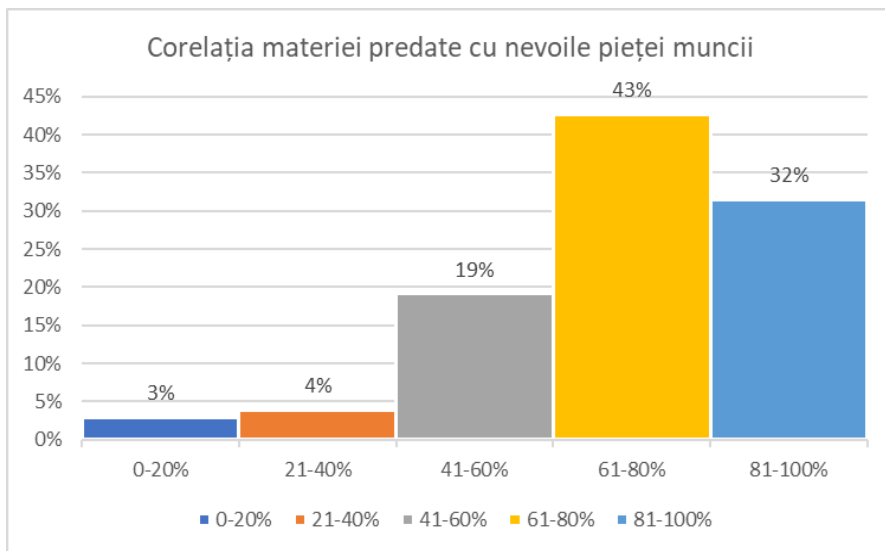


Fig. 1.24. Corelația materiei predate cu nevoile pieței muncii (prelucrare proprie)

Membrii comunității educaționale susțin, așa cum reiese și din diagrama următoare, că prin conținutul educațional prezentat contribuie în mare măsură la dezvoltarea competențelor antreprenoriale ale cursanților.

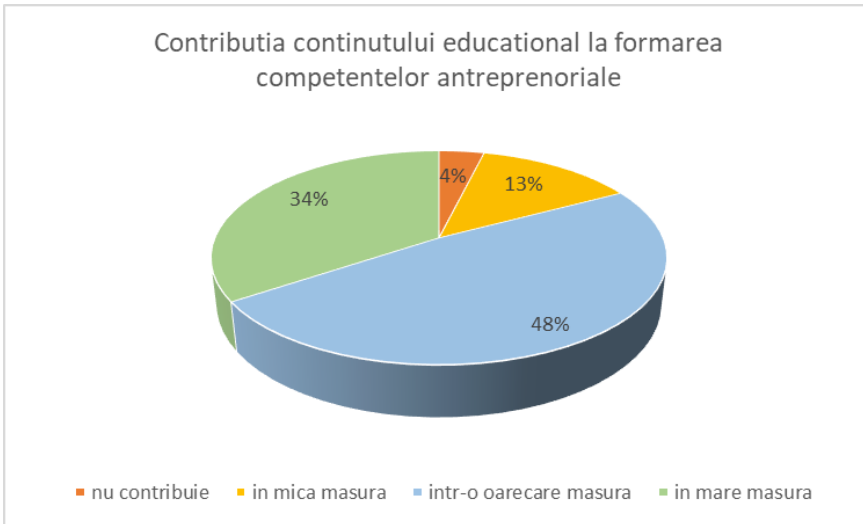


Fig. 1.25. Contribuția conținutului educațional la formarea competențelor antreprenoriale (prelucrare proprie)

Analiza efectuată în paragraful anterior privind modul în care antreprenorii utilizează instrumente importante de management precum cash-flow și contactarea clienților arată însă lipsuri în actul și conținutul educațional, care ar trebui remediate pentru creșterea performanțelor atât ale mediului educațional cât mai ales ale celui antreprenorial.

Suștinerea mediului antreprenorial poate fi făcută și prin implicarea în calitate de director de proiect sau membru al echipei de implementare în proiecte finanțate din surse UE/SEE, surse private sau proiecte fără surse de finanțare.

Datele analizate ne dezvăluie o imagine nu tocmai plăcută, prezentată în tabelul următor:

Tabel 1.10. Implicarea membrilor comunității academice în proiecte dedicate mediului antreprenorial

		finanțare UE/SEE	finanțare privată	fara finanțare
Director de proiect	nici un proiect	82%	79%	85%
	cel puțin un proiect	18%	21%	15%
Membru al echipei de implementare	nici un proiect	36%	67%	82%
	cel puțin un proiect	64%	33%	18%

Sursa: prelucrare proprie

Procentul foarte mare al membrilor comunității educaționale ce nu au fost directori ai niciunui proiect în ultimii 5 ani este alarmant. Constatăm totuși că o parte însemnată au avut calitatea de membru în echipele de implementare a proiectelor finanțate din fonduri UE/SEE. Este astfel evidențiată capacitatea de muncă a membrilor comunității academice, dar lipsește inițiativa și/sau abilitatea de a scrie și implementa proiecte. În acest context se pune întrebarea cum pot aceștia contribui eficient la formarea și educarea unei clase antreprenoriale performante. Este evident că îmbunătățirea situației necesită acțiuni și politici coerente.

Valoarea medie de 1.31 proiecte de cercetare în parteneriat cu mediul de afaceri coordonate în ultimii 5 ani și valoarea medie de doar 49.452,5 EURO a acestor proiecte indică o falie adâncă între cele două medii.

Procentul de doar 39% al membrilor comunității educaționale implicați în ultimul an în elaborarea, implementarea, monitorizarea și ajustarea politicilor publice, precum și procentul de 53% care au declarat că opiniile lor nu au fost luate în considerare, reprezintă de asemenea indicii ale unei cooperări insuficiente.

1.7. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva sectorului public (autorități)

1.7.1. Ipoteze de lucru

Prin acțiunile lor, autoritățile pot stimula sau încetini mediul antreprenorial. Vom analiza în studiul nostru colaborarea autorităților cu antreprenorii, precum și implicarea autorităților în zona politicilor publice. Frecvența de organizare a evenimentelor dedicate antreprenorilor și tematicile abordate vor fi studiate pentru evaluarea colaborării autorități-antreprenori. Frecvența implicării în elaborarea, implementarea, monitorizarea și ajustarea politicilor publice, impactul acestora, precum și colaborarea cu terții în zona aplicării acestora, sunt aspectele referitoare la politicile publice pe care le analizăm în studiu.

1.7.2. Colaborarea autorităților cu mediul antreprenorial

Pe lângă rolurile tradiționale de catalizator și arbitru al mediului antreprenorial, autoritățile ar putea să se implice activ și în activități de diseminare și facilitare a informației și know-how-ului.

Studiind frecvența de organizare a unor activități dedicate mediului antreprenorial, constatăm că din cele 314 răspunsuri valide furnizate de reprezentanți ai autorităților, avem următoarea situație:

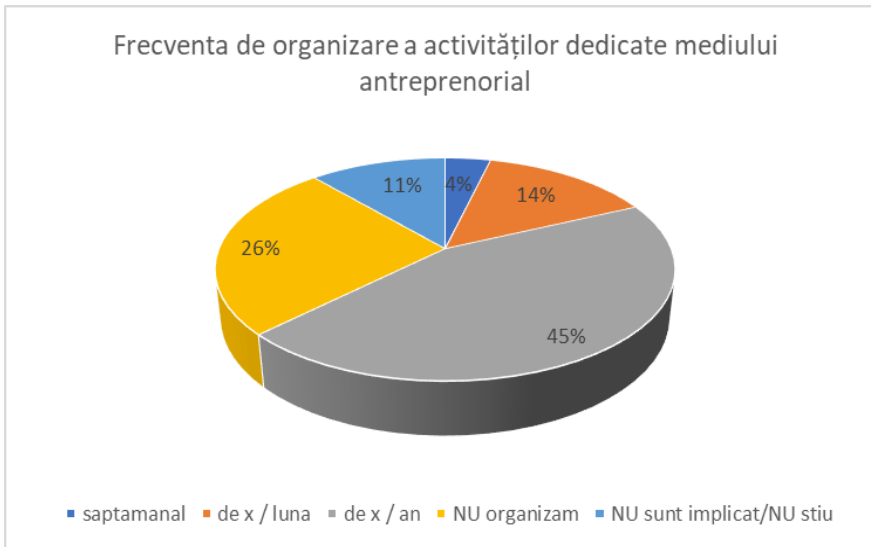


Fig. 1.26. Frecvența de organizare a activităților dedicate mediului antreprenorial (prelucrare proprie)

În ceea ce privește autoritățile ce au declarat că organizează activități pentru antreprenori de mai multe ori pe lună sau pe an, datele analizate indică o medie de 4.3 acțiuni organizate lunar, respectiv 3.7 acțiuni organizate anual. Constatăm o pondere relativ mare a autorităților ce organizează regulat activități dedicate antreprenorilor, însă 48% declară că nu monitorizează eficiența acestor activități.

Prin urmare, chiar dacă există o oarecare aplecare înspre mediul antreprenorial, aceasta nu este întotdeauna finalizată corespunzător și într-o manieră utilă și eficientă.

Studiind tematica abordată la ultimele trei acțiuni organizate, constatăm următoarea situație:

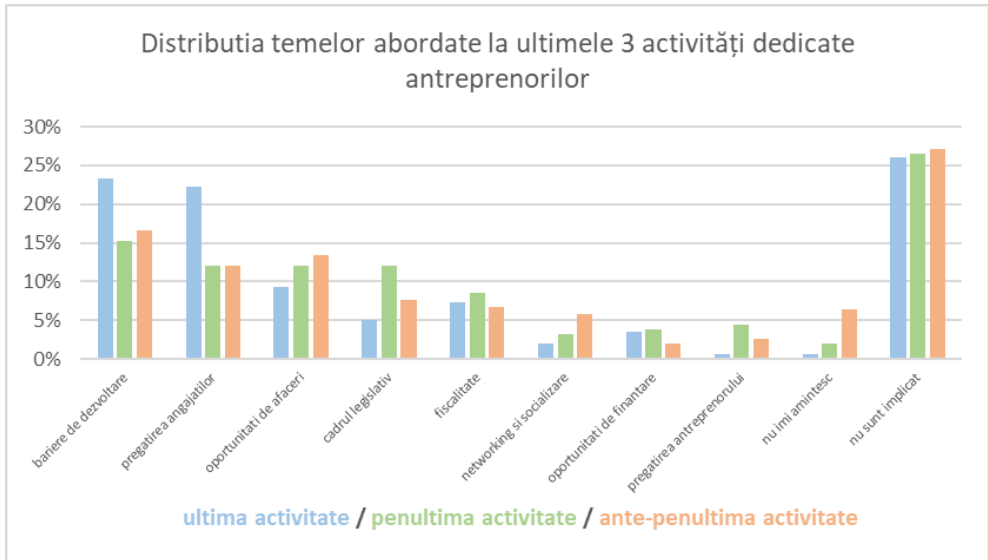


Fig. 1.27. Distribuția temelor abordate la ultimele 3 activități dedicate antreprenorilor (prelucrare proprie)

Frecvența de 26% a celor ce declară că nu sunt implicați este egală cu frecvența celor care declară că nu organizează activități dedicate mediului antreprenorial, validând în acest fel răspunsurile oferite.

În etapele anterioare ale analizei, constatăm deficiențe ale pregătirii antreprenorilor în utilizarea unor instrumente de management (cash-flow, contactarea clienților), utilizarea preponderent a resurselor proprii, a resurselor firmei și a fondurilor nerambursabile pentru finanțarea demarării și dezvoltării afacerii, implicarea redusă în activități de networking și tendința de a evita parteneriatul în afaceri. Iată că temele legate de aceste deficiențe ale mediului antreprenorial sunt cele mai puțin abordate în activitățile organizate de autorități pentru antreprenori. Concluzionăm așadar că pe lângă neimplicarea corespunzătoare a mediului academic, supraevaluarea rolului învățământului informal (nereglementat și necontrolat) în formarea antreprenorilor și autoritățile, prin pasivitatea și lipsa unor analize realiste, au partea lor de responsabilitate în status quo-ul mediului antreprenorial din Regiunea Nord-Vest.

O situație bună, corelată cu trendul de digitalizare existent la nivel mondial și accelerat de criza medicală Covid-19, se constată în interacțiunea antreprenorilor cu autoritățile, unde ponderea interacțiunii

fizice este relativ scăzută, așa cum se poate vedea și în Figura 1.28 de mai jos. Acest indicator ar fi util de analizat într-o evoluție cronologică, pentru a determina rata de scădere a interacțiunii fizice, respectiv de creștere a celei preponderent online.

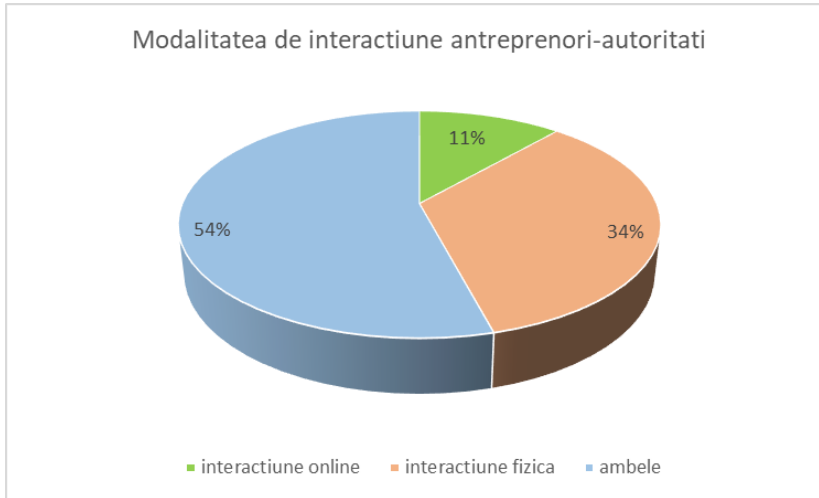


Fig. 1.28. Modalitatea de interacțiune antreprenori-autorități (prelucrare proprie)

1.7.3. Implicarea autorităților în zona politicilor publice

Pornind de la definirea politicilor publice ca acțiuni realizate de autorități (centrale sau locale) ca răspuns la problemele ce vin dinspre societate, devine evident că acesta este terenul unde autoritățile își pot exercita influența pentru sprijinirea mediului antreprenorial. Ne propunem să evaluăm modul în care se materializează acest suport.

În primul rând vrem să măsurăm frecvența cu care autoritățile se implică în activitățile specifice politicilor publice și anume de elaborare, implementare, monitorizare și ajustare. Eșantionul analizat ne arată că în ultimul an, autoritățile au fost implicate în medie în 1.09 acțiuni de elaborare, 20.9 acțiuni de implementare, 10.66 acțiuni de monitorizare și 1.48 acțiuni de ajustare a politicilor publice. Datele relevă existența în rândul autorităților preponderent a unui spirit de execuție și nu a unuia de inițiativă. Variațiile foarte mari de la medie arată existența unor autorități foarte preocupate de zona politicilor publice, dar și a altora total pasive și neimplicate.

Măsurând impactul perceput de autorități pentru politicile publice implementate în ultimii 4 ani, constatăm că predominant acesta este moderat, urmat de cel puternic, așa cum relevă și diagrama următoare:

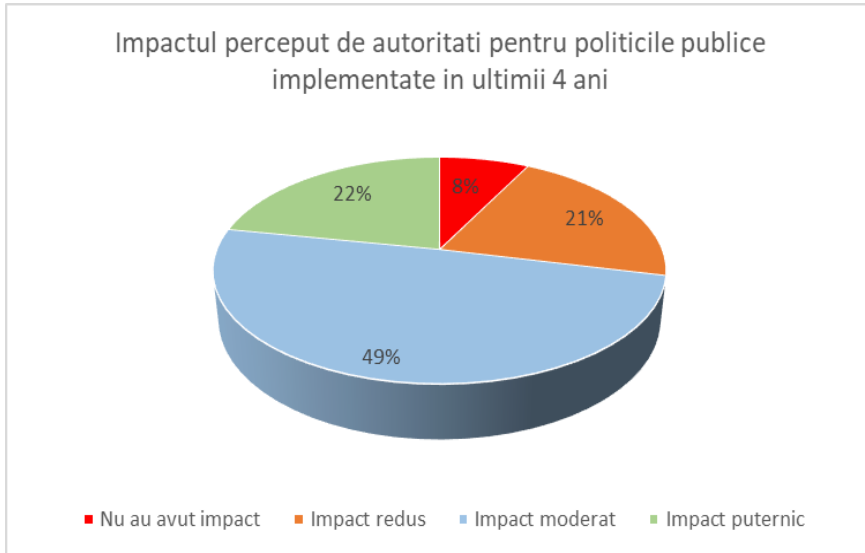


Fig. 1.29. Impactul perceput de autorități pentru politicile publice implementate în ultimii 4 ani (prelucrare proprie)

Considerăm că 49% din ponderea impactului moderat e un procent prea mare și, în consecință, ne propunem să investigăm potențiale cauze.

Frecvența medie de consultare în ultimul an a mediului antreprenorial cu privire la oportunitatea unor noi reglementări este de doar 2.25 cu o fluctuație foarte mare (coeficient de variație de 205%), iar frecvența medie de consultare în ultimul an a societății civile cu privire la nevoia unor noi politici publice este și mai mică, de doar 1.51, de asemenea cu o fluctuație mare (coeficient de variație de 176%). Ca urmare, constatăm că autoritățile nu desfășoară în mod riguros activități de prospectare a nevoilor societății, așteptând probabil ca inițiativa să vină din partea acesteia.

Mai îngrijorătoare este fluctuația foarte mare care indică, din nou, existența unor autorități total pasive și neimplicate. Prin urmare, lipsa unei activități temeinice de identificare a nevoilor societății complică elaborarea și implementarea unor politici publice eficiente, ceea ce explică

într-o oarecare măsură percepția autorităților că politicile publice implementate au preponderent doar un impact moderat.

Pentru situațiile când există interacțiune între autorități și antreprenori am măsurat percepția autorităților cu privire la această interacțiune, rezultatele fiind prezentate în tabelul următor:

Tabel 1.11. Percepția autorităților privind interacțiunea cu antreprenorii în domeniul politicilor publice

Interacțiune	Elaborare politici publice	Implementare politici publice	Monitorizare politici publice	Ajustare politici publice
foarte dificilă	28%	4%	4%	20%
dificilă	19%	19%	13%	33%
normală	47%	58%	65%	39%
facilă	7%	19%	17%	7%

Procentul foarte mare al interacțiunilor complicate (foarte dificile și dificile) dintre autorități și antreprenori ar putea reprezenta o cauză a frecvenței medii foarte reduse a interacțiunilor dintre cei doi actori ai societății. Aceasta nu trebuie să reprezinte o scuză, ci mai degrabă o provocare ce trebuie rezolvată cu prioritate, pentru a se trece apoi la o activitate eficientă de colaborare în vederea elaborării unor politici publice progresiste și sustenabile.

În mod natural, mediul universitar, prin componenta educațională și cea de cercetare, poate acționa ca un catalizator în zona politicilor publice. Percepția autorităților față de implicarea mediului universitar în stimularea creativității antreprenoriale și în transferul tehnologic către mediul antreprenorial sunt prezentate în diagrama:

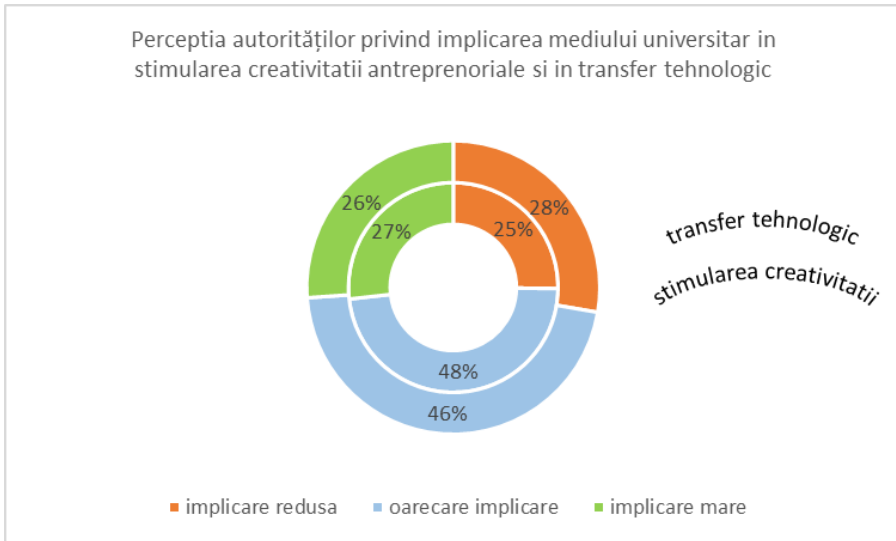


Fig. 1.30. Percepția autorităților privind implicarea mediului universitar în stimularea creativității antreprenoriale și în transfer tehnologic (prelucrare proprie)

Cele două acțiuni sunt percepute pozitiv și aproximativ la aceeași intensitate, dar privind valorile înregistrate se observă existența unui potențial semnificativ de ameliorare.

1.8. Analiza inferențială a mediului antreprenorial regional NV din perspectiva mediului social (consumatorii)

1.8.1. Ipoteze de lucru

Consumatorii, ca beneficiari ai mediului antreprenorial au un rol dublu în mecanismul pieței libere. În primul rând, ei pot fi o sursă prețioasă de informații care (1) pot ghida autoritățile în crearea unui cadru progresist și performant pentru manifestarea spiritului antreprenorial și (2) pot contribui la dezvoltare și inovare în mediul antreprenorial. În al doilea rând, în funcție de satisfacția ce o primesc, ei au capacitatea de a ridica sau coborî o afacere sau un segment de business.

În contextul acesta ne propunem să analizăm percepția consumatorilor asupra pieței, precum și interacțiunea acestora cu mediul antreprenorial și cu autoritățile.

1.8.2. Percepția consumatorilor privind piața

Percepția consumatorilor privind piața o evaluăm în analiza noastră prin intermediul diversității, calității și caracterului inovativ al produselor disponibile, prin raportul preț-calitate și serviciile post-vânzare.

În mod natural, pentru fundamentarea deciziei de cumpărare, orice persoană caută prima dată diversitate, pentru a avea o gamă variată de produse de unde apoi să aleagă în funcție de criteriile precum calitate, marcă, reputație, garanție, termen de livrare, preț. Clienții din Regiunea Nord-Vest consideră că preponderent diversitatea produselor existente pe piață este în general bună. Aceeași percepție o au și față de calitatea produselor disponibile, aspect corelat (așa cum am arătat în secțiunea studiului nostru dedicată antreprenorilor) și cu percepția antreprenorilor despre calitatea produselor oferite pe piață. Distribuția percepției eșantionului de consumatori studiat față de diversitatea și calitatea produselor disponibile pe piață sunt prezentate în diagrama:

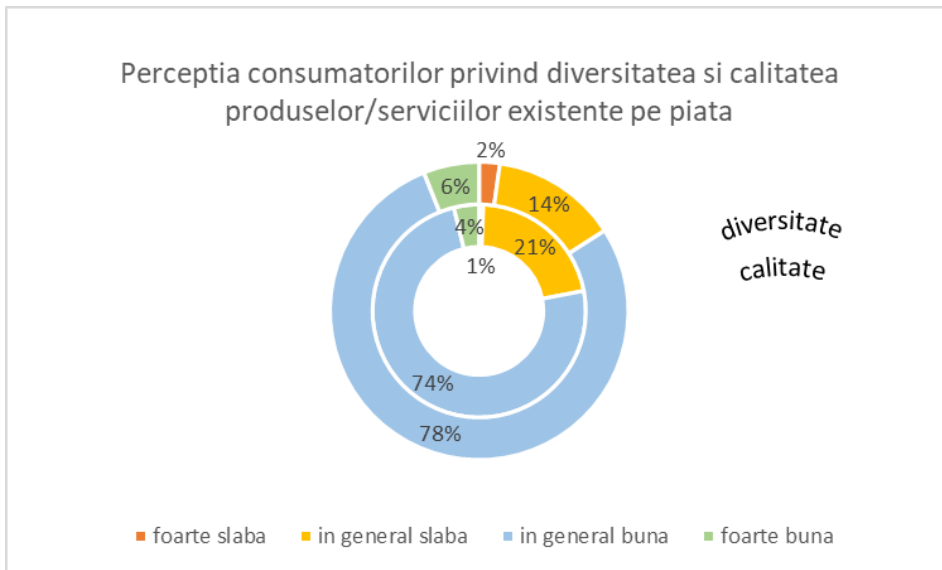


Fig. 1.31. Percepția consumatorilor privind diversitatea și calitatea produselor disponibile pe piață (prelucrare proprie)

Estimăm cu o probabilitate de 95% că între 48% și 60% dintre consumatorii Regiunii Nord-Vest apreciază că produsele disponibile au un caracter clasic. Același eșantion furnizează suficiente informații pentru a valida cu un nivel de încredere de 95% ipotezele că: *mai puțin de 6% din*

produsele disponibile pe piață sunt uzate moral ($p\text{-value}=0.0081$), respectiv mai puțin de 8% din produsele disponibile pe piață sunt avangardiste ($p\text{-value}=0.0306$).

Ponderea mare a produselor clasice ar putea fi explicată, printre altele, și prin implicarea redusă a mediului universitar în cercetare-dezvoltare-inovare dedicată mediului antreprenorial și în transfer tehnologic, sau prin concentrarea antreprenorilor preponderent spre piața internă, scăpând din vedere fenomenul globalizării piețelor, ceea ce ar putea reduce din presiunea inovării absolut necesară pentru a face față competiției pe piețele externe.

Percepția privind raportul preț-calitate indică o egalitate relativă între cei care consideră că produsele sunt scumpe față de ce oferă și cei care consideră că prețul este cel corect prin raportare la calitate. Imaginea completă este prezentată în figura:

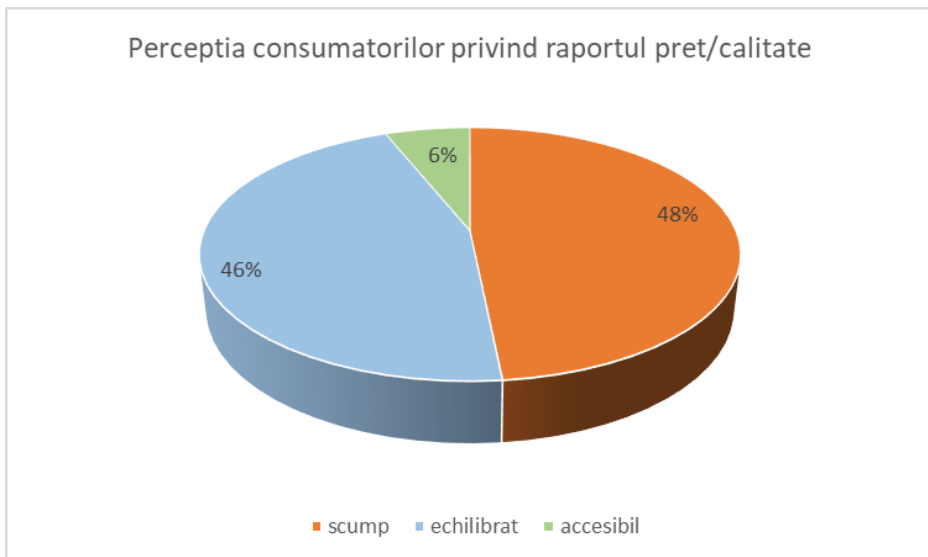


Fig. 1.32. Percepția consumatorilor – raportul preț-calitate (prelucrare proprie)

Cu o probabilitate de 95% estimăm că între 60% și 70% dintre clienți se declară mulțumiți de serviciile post-vânzare. Eșantionul furnizează suficiente informații pentru a valida cu o probabilitate de 95% ipoteza că *mai puțin de 7% dintre clienți se declară foarte mulțumiți, respectiv foarte nemulțumiți de serviciile post-vânzare ($p\text{-value}=0.0241$).*

1.8.3. Interacțiunea consumatorilor cu mediul antreprenorial și cu autoritățile

Interacțiunea consumatorilor cu mediul antreprenorial o evaluăm prin prisma amabilității și pregătirii angajaților, respectiv prin rata de consultare a consumatorilor pentru identificarea de nevoi și lansarea de produse.

Dacă în ceea ce privește pregătirea aproximativ 50% dintre consumatori consideră că angajații au nevoie de ajutor pentru a răspunde solicitărilor, percepția pare a fi mult mai bună față de amabilitate, unde 65% dintre consumatori consideră că amabilitatea angajaților este în general bună. Eșantionul analizat furnizează suficiente informații pentru a valida, cu o probabilitate de 95% ipoteza că *cel mult 11% dintre consumatori consideră că angajații cu care interacționează sunt foarte amabili (p-value=0.0149)*.

Pornind de la această ipoteză autoritățile ar putea iniția, în parteneriat cu mediul educațional, programe de pregătire și perfecționare a angajaților în domeniul comunicării și interacțiunii cu clienții, relații publice, gestionarea reclamațiilor clienților, tehnici de negociere, sau chiar cursuri de inițiere la nivel mediu în diverse limbi străine de largă circulație, pentru facilitarea relațiilor cu potențiali clienți străini (turiști, clienți din gama business etc.).

Percepția consumatorilor față de pregătirea angajaților a fost abordată comparativ în raport cu percepția antreprenorilor față de capacitatea angajaților de a îndeplini sarcini de serviciu și percepția mediului educațional față de pregătirea absolvenților. Prin urmare, nu mai revenim asupra analizei și îi recomandăm cititorului să revadă paragraful referitor la ***Implicarea instituțională a mediului academic în sfera antreprenorială.***

Percepția consumatorilor față de preocuparea mediului antreprenorial în a-i consulta pentru identificarea nevoilor și lansarea de produse noi este una foarte proastă. Așa cum poate fi constatat în diagrama următoare:

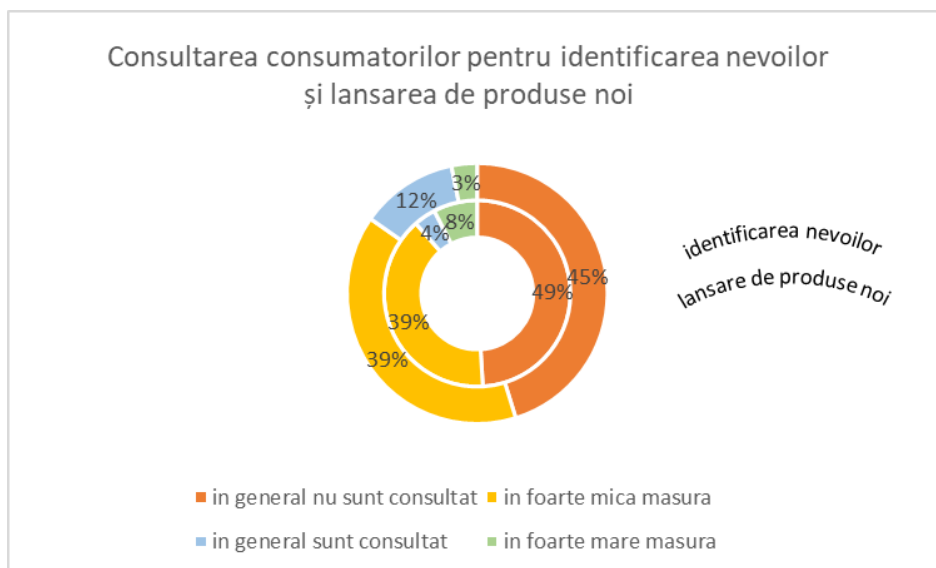


Fig. 1.33. Consultarea consumatorilor pentru identificarea nevoilor și lansarea de produse noi (prelucrare proprie)

consumatorii consideră într-o proporție covârșitoare că nu sunt consultați sau sunt consultați în foarte mică măsură.

Privind lucrurile prin prisma performanțelor relativ modeste ale antreprenorilor în utilizarea unor instrumente de management moderne, precum:

- prospectare periodică a pieței,
- cercetări de marketing,
- menținerea unei relații permanente cu clienții, în scop de informare, consultare, implicare la nivelul definirii caracteristicilor unui nou produs sau serviciu,
- analize periodice de tip SWOT a pieței (puncte tari, puncte slabe, oportunități, riscuri),
- analize periodice de tip PESTLE (influența factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, legislativi și de mediu) ș.a.

rezultatul nu mai reprezintă o surpriză.

Se naște așadar o a doua recomandare de posibilă politică publică: programe de pregătire antreprenorială adresate creării și îmbunătățirii competențelor de cercetare/analiză a pieței și interacțiunii cu clienții.

Situația neplăcută identificată în consultarea consumatorilor de către antreprenori se repetă și în interacțiunea autorităților cu consumatorii.

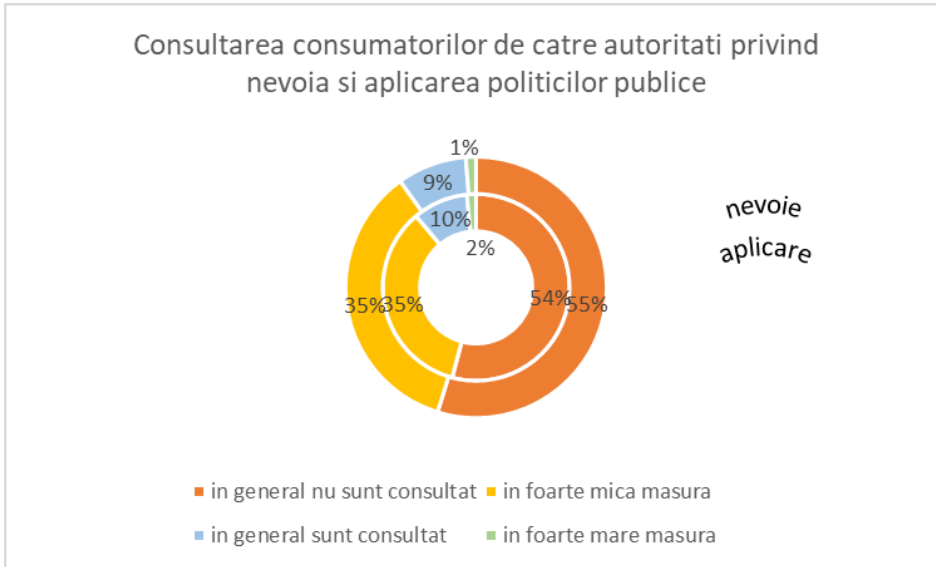


Fig. 1.34. Consultarea consumatorilor pentru nevoia și aplicarea politicilor publice (prelucrare proprie)

În acest context, o ultimă recomandare de politică publică, la acest capitol, ar putea fi crearea și implementarea unor programe dedicate autorităților pentru a crea și valorifica mentalitatea corespunzătoare și pentru a stimula interacțiunea cu consumatorii.

Un element sensibil referitor la autorități, care reduce considerabil performanțele acestora și încrederea sau respectul societății este implicarea excesivă a factorului politic în aspecte administrative sau organizaționale și recrutarea personalului și pe alte criterii decât cele de performanță. Reglementarea acestor aspecte reclamă o abordarea bărbătească, dar cu siguranță impactul asupra performanțelor, credibilității și respectului va fi unul semnificativ.

Cap. 2. Reglementări legislative și fiscale actuale și viitoare pentru start-up-uri în România

Autori: Armancă L., Andreica, I.

Una dintre etapele cele mai importante în demararea unei afaceri o constituie familiarizarea cu cadrul legislativ și fiscal aplicabil, atât din perspectiva cunoașterii condițiilor generale și specifice de desfășurare ale activității cât și din perspectiva identificării limitelor pe care legislația le impune entităților încă din faza de început a activității lor. Acest cadru legislativ și fiscal de reglementare al înființării și funcționării unei afaceri reprezintă unul din factorii importanți, cu influență asupra mediului antreprenorial. Factorii legislativ-normativi care influențează mediul antreprenorial, controlați de statul român, de instituțiile sale și de reglementările Uniunii Europene, fac referire directă la ordinele, legile și ordonanțele de guvern, la dispozițiile cu caracter special sau alte proiecte de legi. Ceea ce implică din punct de vedere juridic demararea unei afaceri reprezintă, pentru persoanele nefamiliarizate cu cerințele legislative aplicabile și cu procedurile în fața autorităților competente, impedimente majore pentru a face pasul de la idee la afacere.

În acest context, este deosebit de important pentru un antreprenor să poată identifica principalele aspecte de ordin juridic și fiscal, și să le aibă în vedere la debutul unei afaceri, acest lucru ajutându-l în procesul de definire a pașilor și etapelor de implementare ale proiectului, pentru a maximiza astfel șansele de reușită ale noii afaceri.

2.1. Reglementări legislative actuale și viitoare pentru start-up-uri în România

Principala lege la care se raportează mediul antreprenorial din România este **Legea 31/1990 privind societățile comerciale**, cu modificările și completările ulterioare. Prin această lege se stabilesc formele de constituire ale unei societăți comerciale, precum și obligațiile și drepturile acestora: societate în nume colectiv (SNC), societate în

comandită simplă (SCS), societate în comandită pe acțiuni (SCA), societate pe acțiuni (SA), societate cu răspundere limitată (SRL). Ceea ce face distincție între aceste forme de societăți sunt câteva criterii, precum: numărul persoanelor asociate, factorul predominant (subiectiv sau obiectiv), întinderea răspunderii persoanelor asociate, structura capitalului social, emiterea titlurilor de valoare, sursa aportului la constituirea capitalului social. Care din aceste forme de organizare și funcționare a societății este mai avantajoasă pentru antreprenori, depinde de ceea ce-și doresc antreprenorii, de domeniul de activitate desfășurat de către aceștia, de gradul de răspundere legală, de taxele și impozitele specifice pentru societatea aleasă, de planul de extindere în viitor a firmei. Dintre toate, cea mai utilizată formă de organizare, preferată de antreprenori (mai ales de către cei aflați început de drum, dar nu numai) este societatea cu răspundere limitată (SRL).

Pe scurt, pașii pe care antreprenorul trebuie să-i urmeze, pentru ca societatea să poată funcționa în condițiile legislației și reglementărilor normative în vigoare, sunt:

- ***Alegerea și rezervarea denumirii firmei*** – reglementată de **Legea 26/1990** privind Registrul comerțului, republicată, cu modificările și completările ulterioare, (Cap 4);
- ***Stabilirea obiectului principal de activitate și a celor secundare*** – reglementată de **Ordinul 337/2007** privind actualizarea Clasificării activităților din economia națională ([CAEN, 2020](#));
- ***Stabilirea sediului social*** – dovedit cu contract de vânzare-cumpărare, contract de închiriere, contract de comodat, contract de leasing imobiliar etc.;
- ***Redactarea actului constitutiv*** – singur, sau asistat de un jurist;
- ***Depunerea capitalului social la bancă;***
- ***Depunerea documentelor la ORC, în vederea înmatriculării;***
- ***Obținerea autorizațiilor de funcționare*** – după caz, conform prevederilor **Legii 359/2004** privind simplificarea formalităților la înregistrarea în ORC:
 - **Autorizația DSVSA;**
 - **Autorizația DSP** – conform prevederilor **Ordinului 1030/2009**, cu modificările și completările ulterioare;

- **Autorizația APM** – în etapa premergătoare funcționării propriu-zise a unui business avem în vedere prevederile **Ordinului 1798/2007**, pentru aprobarea Procedurii de emitere a autorizației de mediu și a **Legii 278/2013**, privind emisiile industriale;
- **Autorizația PSI** – în acest caz, baza legală este: **HG 571/2016** – pentru aprobarea categoriilor de construcții și amenajări care se supun avizării și/sau autorizării privind securitatea la incendiu; **HG 862/2016** pentru aprobarea categoriilor de construcții la care este obligatorie realizarea adăposturilor de protecție civilă, precum și a celor la care se amenajează puncte de comandă de protecție civilă; **ORDIN 129/2016** pentru aprobarea Normelor metodologice privind avizarea și autorizarea de securitate la incendiu și protecție civilă;
- **Autorizația SSM** – securitatea și sănătatea în muncă, conform cu prevederile **Legii 319/2006**, cu modificările și completările ulterioare și a normelor de aplicare a acesteia, aprobate prin **HG 1425/2006**.

O altă formă de organizare și funcționare a activității, preferată de antreprenori este și cea de PFA/II/IF, forme de societăți fără personalitate juridică, care se autorizează și își desfășoară activitatea conform reglementărilor **OUG 44/2008** privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate (PFA), întreprinderile individuale (II) și întreprinderile familiale (IF), care de-a lungul timpului a suferit 4 completări/modificări. Conform **Legii 182/2016** – Lege de aprobare a OUG 44/2008.

Societățile cu personalitate juridică (SRL, SA, SNC, SCS, SCA etc.) precum și cele fără personalitate juridică (PFA/II/IF) pot conduce contabilitate în partidă dublă sau contabilitate în partidă simplă.

Contabilitatea în partidă dublă reprezintă **regula**, pe când contabilitatea în partidă simplă reprezintă **excepția**. În esență, *contabilitatea în partidă dublă* pornește de la ideea existenței unui echilibru între ceea ce deține o entitate (Active) și sursele de proveniență a acelor bunuri (Pasive). Practic, se pornește de la analiza contabilă a tranzacției, care este transpusă în limbaj contabil printr-o "formulă contabilă" și o explicație a acesteia, formulă care exprimă modificările intervenite în patrimoniul entității respective. Scopul acestor înregistrări a

operațiilor economico-financiare, în ordinea lor cronologică și sistematică, este de a întocmi la sfârșitul exercițiului financiar situațiile financiare, care redau situația patrimoniului entității la un moment dat (stabilind performanța acesteia la sfârșitul unui exercițiu financiar). Reglementarea contabilă de bază în România **OMFP 1752/2005**, care reprezintă reglementarea contabilă națională conformă cu reglementarea europeană, este deci regula de la care se fac excepții (Merce et al., 2010).

Contabilitatea în partidă simplă presupune întocmirea unor formulare și registre contabile specifice sau comune pe economie, dar nu presupune întocmirea situațiilor financiare anuale. În esență, acest sistem de contabilitate "incomplet", pornește de la ideea înregistrării simple doar a raporturilor societății cu terții, fără a pune în corespondență ceea ce deține entitatea cu sursa de proveniență a bunurilor (Merce et al., 2010).

În cazul PFA, trebuie precizat faptul că acestea pot stabili și plăti impozitul pe venit fie în sistem real, fie la norma de venit. Impozitarea în sistem real presupune înregistrarea tuturor operațiunilor economice ce rezultă din activitatea economică, prin aplicarea principiilor contabilității în partidă simplă. Diferența esențială dintre impozitarea la norma de venit și impozitarea în sistem real constă în modul de calcul a venitului asupra căruia se aplică procentele de impozit și contribuții. Dacă la norma de venit, baza de calcul este stabilită de ANAF, în sistem real, contribuabilul trebuie să calculeze și să declare venitul net obținut în cursul unui an fiscal.

Făcând o sinteză a prezentelor reglementări legislative care fac referire la start-up-uri în România, acestea includ acte normative care reglementează:

- *organizarea activităților* desfășurate de entitățile economice înființate, precum și modul de organizare, conducere și înregistrare a operațiilor și fenomenelor economice efectuate, conform documentelor justificative în evidența contabilă, fie în partidă dublă, conform **Legii 82/1991** – Legea contabilității, a **Ordinului 1802/2014** – Reglementări contabile privind Situațiile financiare anuale individuale și consolidate, fie în partidă simplă conform **OMFP 170/2015** – Reglementări contabile privind contabilitatea în partidă simplă;

- persoanele fizice/juridice ce urmăresc desfășurarea unor activități de interes general sau în interesul unor colectivități ori, după caz, în

interesul lor personal nepatrimonial pot constitui asociații ori fundații, conform **Ordonanței 26/2000**, aprobată cu modificări prin **Legea 246/2005** cu privire la asociații și fundații;

- modul de realizare a *achizițiilor publice*, a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică instrumente și tehnici pentru realizarea atribuirii acestora și executarea contractelor de achiziție publică, de asemenea aspecte specifice privind aprobarea de Proceduri competitive aplicabile solicitanților/beneficiarilor privați pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări finanțate din fonduri europene, în conformitate cu baza legislativă aferentă: **Legea 98/2016** privind achizițiile publice, **Legea 99/2016** privind achizițiile sectoriale, **Legea 100/2016** privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, **OMEF 427/2016** de aprobare a Procedurii simplificate aplicate de solicitanții privați de finanțare din instrumente structurale 2014-2020 pentru atribuirea contractelor de furnizare servicii sau lucrări, **OMF 1284/2016** privind aprobarea Procedurii competitive aplicabile solicitanților/beneficiarilor privați pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări finanțate din fonduri europene;

- încheierea și derularea *parteneriatului public-privat* în scopul realizării unor lucrări de intervenție și/sau extindere a unui bun sau a unor bunuri care vor aparține patrimoniului partenerului public, destinate prestării unui serviciu public și/sau operării unui serviciu public, conform **Legii 233/2016** privind parteneriatul public-privat.

- acțiuni de *stimulare a înființării și dezvoltării microîntreprinderilor de către întreprinzătorii debutanți în afaceri* (**BUG 6/2011** aprobată cu modificări prin **Legea 301/2011**), care vizează măsuri urgente de stimulare a spiritului antreprenorial al tinerilor, pentru dezvoltarea de noi politici publice, în scopul relansării economice, a reducerii șomajului și participarea mai activă a tinerilor la viața economică și socială, în cadrul unui program social de interes public. Întreprinzătorii debutanți în afaceri, care desfășoară pentru prima dată activitate economică, prin intermediul unui SRL, pot beneficia de facilități pentru microîntreprinderile nou-înființate. Alocațiile financiare nerambursabile pot reprezenta cel mult 50% dar nu mai mult de 10.000 euro sau echivalentul în lei din valoarea proiectului aferent planului de afaceri, pentru care face dovada surselor de

cofinanțare, în limita sumelor aprobate cu această destinație în Bugetul Departamentului pentru IMM, Mediul de Afaceri și Turism;

- acțiuni de stimulare a înființării și dezvoltării de noi IMM, conform **OUG 10/2017** aprobată cu modificări prin **Legea 112/2017**. Nota de fundamentare a OUG 10/2017 descrie situația existentă și conform prevederilor Programului de Guvernare 2017-2020 trebuiau adoptate „măsuri privind politicile publice ce vizează o reglementare inteligentă, consultare sistematică cu organizațiile reprezentative, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizarea pentru micii întreprinzători”. În contextul aceleiași Note de fundamentare sunt precizate schimbările preconizate:

- stimularea interesului persoanelor de a începe noi afaceri, creșterea numărului de întreprinzători din rândul tinerilor și al șomerilor;
- facilități speciale acordate acestor IMM-uri, precum și un număr de obligații specifice pe care acestea trebuie să le îndeplinească, pentru a beneficia de aceste facilități acordate, după înființare, după care, întreprinderea respectivă ajungând la maturitate și la o consolidare economico-financiară se poate descurca ușor pe piață fără niciun sprijin din partea statului;
- valorificarea oportunităților apărute pe piață, astfel încât IMM-urile nou înființate să poată evolua sănătos, să crească durata vieții lor, iar prin condițiile impuse dar și prin consiliere, instruire și sprijinul acordat acestor întreprinderi, în deplin acord cu liniile directe ale Strategiei Europene pentru Ocupare, se urmărește crearea, în cadrul mediului de afaceri autohton, a unei noi generații de oameni de afaceri, capabili să acționeze la nivelul cerințelor Pieței Unice.

Ne-am propus să prezentăm în continuare cele mai importante aspecte ce țin de reglementările legislative din România, și care influențează mediul antreprenorial, sub forma unei **analize SWOT**.

Impactul actelor normative ce stimulează înființarea IMM-urilor (puncte tari) se poate manifesta la diferite niveluri.

1. La nivel macroeconomic, prin:

- încurajarea spiritului antreprenorial al cetățenilor și prin însumarea la nivel național a inițiativelor în sfera afacerilor, efectul așteptat fiind concretizat în creșterea produsului intern brut, a

consumului, dar și a numărului de persoane angajate cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată;

- crearea a circa 20.000 de noi locuri de muncă, în cadrul celor circa 10.000 de întreprinderi înființate ce sunt finanțate prin ajutoarele financiare acordate în baza schemei de ajutor de stat, vor conduce la creșterea încasărilor la bugetul de stat, a bugetului asigurărilor sociale, precum și a altor impozite și taxe;

2. La nivelul mediului de afaceri:

- comunitatea mediului de afaceri, comportă schimbări dinamice cantitative dar și calitative, efect al valorificării economice a rezultatelor cercetării și inovării, parteneriate internaționale, dar și crearea și valorificarea de noi produse și operațiuni bazate pe transferul tehnologic;

3. La nivel social:

- scăderea nivelului ratei șomajului, mai ales în segmentul tinerilor, dar și al celorlalte persoane aflate în șomaj;

- programul de sprijin cu un puternic caracter social.

Dintre **oportunitățile** legislative privind stimularea înființării și dezvoltării de IMM-uri, punctăm doar câteva.

1. Măsuri destinate creării cadrului favorabil înființării și dezvoltării de IMM-uri:

- prin excepție de la lege, o întreprindere se poate considera independentă dacă este deținută de societăți cu capital de risc, investitori instituționali, societăți publice de investiții, universități sau centre de cercetare nonprofit, cu condiția de a nu-și exercita controlul asupra întreprinderii;

- o altă excepție rezidă în modul de divizare a capitalului acestor întreprinderi, astfel că deținătorii nu pot fi identificați, iar atestarea încadrării în categoria IMM-urilor se realizează pe baza declarației pe proprie răspundere dată de aceasta;

- organele de specialitate ale administrației publice centrale, ministerele, autoritățile administrației publice locale, respectiv consiliile locale ale unităților administrativ teritoriale cu un buget anual mai mic decât echivalentul în lei a 10 milioane euro și o populație mai mică de 5.000 de locuitori (Legea 82) precum și Camerele de Comerț și Industrie au competențe și obligații de a elabora politici, dar și de a asigura măsurile și acțiunile ce contribuie la protejarea întreprinderilor mici și mijlocii în

raporturile lor cu statul. În același context se urmărește simplificarea procedurilor administrative prin prevenirea creșterii nejustificate a costurilor legate de conformarea acestor proceduri la rigorile legislative pentru întreprinzători.

2. *Stimularea activității de CDI desfășurată de IMM-uri.* Promovarea, stimularea și susținerea de către Guvernul României a IMM-urilor, respectiv a activităților acestora, se realizează prin:

- măsurile adoptate în scopul creării condițiilor cele mai favorabile și facilități pentru organizarea și desfășurarea de activități de cercetare și inovare de către IMM-uri;

- reglementările și politicile elaborate ce permit în economie transferul, absorbția și valorificarea rezultatelor activităților de cercetare-dezvoltare-inovare, precum și a transferului tehnologic desfășurate de IMM-uri;

- înființarea de incubatoare de afaceri, parcuri științifice și tehnologice, în condițiile legii, fapt ce permite accesul acestor întreprinderi la informații științifice și tehnologice de specialitate, chiar cu titlu gratuit la propunerea Agenției Naționale pentru IMM-uri și Cooperatie.

3. *Formarea profesională.* Guvernul, alături de autoritățile publice și locale, precum și alte organisme naționale și internaționale asigură sursele de finanțare totală sau parțială a programelor de formare profesională pentru IMM-uri, ce sunt realizate prin:

- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă;
- Instituțiile de învățământ de stat și particular, acreditate potrivit legii;

- Furnizorii de formare profesională, autorizați potrivit legii să desfășoare activități de formare profesională.

4. *Transferul IMM-urilor,* în contextul art. 20 din Legea 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării IMM-urilor presupune:

- asigurarea unei mai mari continuități a ideilor și practicilor comerciale, pentru menținerea locurilor de muncă și stimularea activităților economice;

- transmiterea întreprinderii sau a fondului de comerț către terțe persoane, având drept scop asigurarea continuării activității comerciale a IMM-ului (și în consecință menținerea unei piețe locale funcționale și competitive), de regulă în cadrul aceleiași familii, cu titlu gratuit.

Sprijinirea activității de transfer a întreprinderilor este realizată de Agenția Națională pentru IMM-uri și Cooperatie prin programul multianual elaborat, prin care se susțin integral cheltuielile cu privire la o serie de taxe și tarife. Facilitățile se pot acorda o singură dată în cursul unui an fiscal și de care poate beneficia întreprinderea, dar trebuie să fie îndeplinite cumulativ următoarele:

- condițiile privind transferul IMM-urilor, prin cedarea cu titlu gratuit a întreprinderii, fondului de comerț în cadrul aceleiași familii sau, după caz, a condițiilor pentru transferul IMM-urilor către terți;

- să asigure menținerea în funcțiune a întreprinderii, cu continuarea ideilor și practicilor comerciale, precum și menținerea locurilor de muncă pe o perioadă de minimum 3 ani de la data transferului.

5. *Programele anuale de încurajare și de stimulare a înființării și dezvoltării IMM-urilor* elaborate de Agenția Națională pentru IMM-uri și Cooperatie sunt aprobate de Guvern, iar la nivelul unităților administrativ teritoriale programele de dezvoltare se elaborează pe baza Strategiei de dezvoltare a sectorului IMM și a prevederilor Planului național de dezvoltare, fiind aprobate apoi de autoritățile administrației publice locale, care au obligația de a le comunica Agenției Naționale pentru IMM (Legea 346). Sprijinul ce se acordă IMM-urilor se poate realiza prin:

- facilitarea accesului la finanțare a IMM-urilor prin elaborarea și implementarea de instrumente și scheme financiare de tipul: alocații financiare nerambursabile, acordate antreprenorilor la înființarea IMM-urilor, în scopul completării capitalului necesar pentru inițierea afacerii, pentru realizarea investițiilor în sectorul productiv și servicii, pentru constituirea de fonduri de garantare, fonduri de investiții și capital de risc în sprijinul IMM-urilor; scheme de creditare cu dobândă redusă; alte scheme și instrumente financiare;

- îmbunătățirea accesului la finanțare pentru IMM-uri prin acordarea sprijinului financiar, dar și asistență în scopul asigurării informației necesare în elaborarea de proiecte viabile de către întreprinzători;

- promovarea investițiilor străine la nivelul IMM-urilor;

- asigurarea resurselor financiare pentru cofinanțare și eficiență în utilizarea ajutorului financiar din partea UE și al altor donatori interni și internaționali și îmbunătățirea ofertei de servicii pentru IMM-uri în scopul creșterii performanțelor acestora în afaceri;

- facilitarea accesului la servicii de informare, instruire, asistență tehnică, consultanță și consiliere pentru potențialii antreprenori, care inițiază o afacere, pentru noile întreprinderi înființate, cât și pentru întreprinderile existente, în funcție de nevoile acestora;

- liberul acces la informații despre piață și servicii de marketing, financiare și informatice a IMM-urilor;

- elaborarea și publicarea studiilor, anchetelor statistice, a materialelor informative și a altor lucrări pentru buna desfășurare a activității IMM-urilor;

- promovarea produselor și a serviciilor oferite de IMM-uri pe piața internă și externă, inclusiv prin ajutoare financiare pentru efectuarea de studii de piață, realizarea materialelor de reclamă și publicitate, participarea la târguri și expoziții, în țară sau străinătate;

- dezvoltarea cooperării interne și internaționale, precum și a stimulării creării parteneriatelor de afaceri pentru IMM-uri;

- stimularea și sprijinirea activității de cercetare-dezvoltare-inovare și transfer tehnologic;

- stimularea accesului la comerțul electronic prin sprijinul acordat IMM-urilor în dezvoltarea tehnologiei informaționale și pentru promovarea afacerilor prin intermediul mijloacelor electronice;

- îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite de IMM-uri, prin introducerea sistemelor de standardizare și certificare a calității acestora conform normelor UE;

- creșterea rolului centrelor de consultanță și management al informațiilor, în scopul dezvoltării și îmbunătățirii climatului de afaceri, stimularea înființării de noi IMM-uri și sprijinirea dezvoltării acestora.

6. *Fondul național de garantare a creditelor pentru IMM-uri* înființat prin hotărâre a Guvernului, funcționează ca societate pe acțiuni, poate avea filiale teritoriale fără personalitate juridică în fiecare reședință de județ. Scopul acestui fond de garantare a creditelor pentru IMM-uri este îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare.

Neajunsuri (puncte slabe și amenințări)

- cu privire la măsurile destinate creării cadrului favorabil înființării și dezvoltării IMM-urilor, cerința legislativă de a funcționa ca IMM condiționează plafonul cifrei de afaceri, dar care la rândul său poate fi

modificat, în funcție de evoluția indicatorilor macroeconomici ai României, prin hotărâre a Guvernului. Încadrarea în plafoanele referitoare la numărul de salariați, pentru a defini afacerea start-up ca IMM impune ca pe baza Registrului general de evidență a salariaților, întocmit și completat conform prevederilor legale în vigoare, să se completeze o Declarație pe proprie răspundere din partea administratorului. Acest document se va întocmi și în cazul în care agentul economic nu are salariați. Respectarea prevederilor legale referitoare la stabilirea plafoanelor privind numărul mediu anual de salariați și Declarațiile pe proprie răspundere sunt obiectul controlului exercitat de Inspekția muncii pe baza Registrului general de evidență al salariaților și a evidențelor proprii;

- în ceea ce privește Crearea unui cadru favorabil înființării și dezvoltării IMM-urilor, procedura administrativă de evaluare a impactului economic al actelor normative asupra acestora pot avea loc acțiuni sau acte cu efect de discriminare în defavoarea lor sau a start-upurilor nou înființate, în funcție de vechimea sau mărimea acestora (Legea 346 și 62);

- măsurile de simplificare a procedurilor de acordare a accesului la rețelele și serviciile de utilități publice (implementarea unui program special de ajutor de stat într-un IMM) pot constrânge unitatea respectivă în a mai accesa, respectiv implementa alte programe-proiecte, pentru o anumită perioadă de timp.

În concluzie, cadrul legislativ de reglementare în funcționarea unei afaceri poate avea atât o influență pozitivă, cât și una negativă asupra mediului antreprenorial.

Influența pozitivă se referă la crearea unui cadru organizațional de derulare a activităților IMM-urilor, acordarea de beneficii pentru a stimula extinderea mediului antreprenorial, consultanță gratuită în domeniul legislativ și financiar-contabil, cursuri de formare-perfecționare adecvate, organizarea de evenimente special adresate comunității antreprenoriale, facilitarea comunicării cu autoritățile Statului Român și accesul la fonduri europene nerambursabile.

Influența negativă asupra mediului antreprenorial se reflectă prin directă aplicare a legislației, fără o interpretare favorabilă principiilor de fond, dând naștere la dese dispute între întreprinderi și Statul Român, iar acestea nu sprijină deloc concordanța necesară dintre nevoile reale ale mediului antreprenorial și interpretarea defectuoasă a lor.

De cele mai multe ori un cadru legislativ neclar, insuficient sau chiar inexistent nu face altceva decât să amâne debutul afacerii sau să întârzie procesul de autorizare a activității.

De asemenea, modificările frecvente în cadrul legislativ fiscal reprezintă una dintre barierele administrative majore în dezvoltarea afacerilor din România. Modificările frecvente ale Codului fiscal pun în dificultate foarte multe firme, mai ales pe cele din categoria IMM-urilor, care nu sunt pregătite întotdeauna să implementeze rapid aceste măsuri, atât din punct de vedere al costurilor, cât și din punct de vedere logistic.

Câteva exemple sunt elocvente în sensul modificărilor legislative, care, de cele mai multe ori, bulversează mediul de afaceri. De exemplu, în anul 2017, **Codul fiscal (Legea 227/2015)** s-a modificat/completat de 11 ori, în anul 2018 de 12 ori, în anul 2019 de 36 ori, iar în anul 2020, până la data de 1 iunie de 20 de ori (Zaval, 2019).

Analizând prevederile Legii 31/1990 privind societățile comerciale, se constată că de la promulgare și până în prezent, această lege a înregistrat nu mai puțin de 33 de modificări substanțiale, fiind de două ori republicată în 29 ianuarie 1998 și 17 noiembrie 2004.

De asemenea, a suferit modificări și actualizări și **Codul Muncii (Legea 52/2003)**: publicat în 2003, republicat în 2011, actualizat de 4 ori în 2020, în aprilie 2020 prin **Legea 37/2020**, în iulie prin **Legea 151/2020**, în septembrie 2020 prin **Legea 213/2020**, în decembrie 2020, prin **Legea 298/2020** (Codul Muncii, 2020).

Percepția asupra mediului de reglementare și cel fiscal, poate fi una dintre cauzele ratei mici de supraviețuire a afacerilor de tip start-up, dar și a scăderii înmatriculărilor acestora în ultima perioadă.

2.2. Reglementări fiscale actuale și viitoare pentru start-up-uri în România

Odată cu etapa familiarizării cu legislația aplicabilă, antreprenorul trebuie să urmărească și obligațiile asociate desfășurării activității lui, pe toată durata de viață a entității, fiind deosebit de relevante în acest sens, obligațiile de raportare contabilă, obligațiile de natură fiscală, dar și cele care țin de viața societății (întocmirea și păstrarea sau arhivarea documentelor justificative, obligatorii, conform cu legislația în vigoare).

Datorită contextului actual în care ne aflăm (puternica criză economică generată de pandemia COVID-19), dar și datorită faptului că începutul unui nou an fiscal (calendaristic) este, de regulă, marcat și de schimbări în materie de fiscalitate, cu impact asupra activității antreprenorilor, ar fi indicat pentru antreprenori să țină seama de unele aspecte esențiale, să verifice, să analizeze și să regândească strategia pentru perioada care urmează. Mai exact, ceea ce ar trebui urmărit (verificat, analizat și acționat) de către un antreprenor aflat la început de drum ar fi îndreptarea atenției asupra câtorva aspecte de natură contabilă și implicit fiscală, după cum urmează.

Verificarea contabilității – contabilitatea firmei trebuie ținută în conformitate cu legislația în vigoare, de către acele persoane care au dreptul și sunt autorizate să facă acest lucru, fie intern (prin angajarea unui contabil), fie prin externalizarea serviciilor pe bază de contract stabilit cu firme sau persoane fizice autorizate să desfășoare aceste servicii (persoane autorizate, membre CECCAR).

Inventarierea – unitățile patrimoniale au obligația legală să efectueze inventarierea patrimoniului la începutul activității (pentru stabilirea și evaluarea aportului în natură), și cel puțin o dată pe an pe parcursul funcționării lor, sau, în cazul fuzionării sau încetării activității lor (Regulamentul de aplicare a Legii Contabilității 82/1991, art.127). Acest procedeu de verificare este deosebit de important deoarece denotă în contabilitatea firmei o situație reală a patrimoniului, dar și obligatorie, potrivit legii, fiind obligatoriu atât pentru societățile cu personalitate juridică, cât și pentru cele fără personalitate juridică.

Verificarea documentelor justificative – antreprenorul trebuie să se asigure că toate documentele justificative, precum și fluxul prin care acestea circulă în firmă, se realizează într-un mod cât mai eficient, prin stabilirea de proceduri interne privind clasificarea lor pe categorii de documente, numerotarea acestora, modul de circulație și arhivare, respectarea legislației privind conținutul obligatoriu al documentelor. Conform OMFP 2634/2005, orice entitate care conduce contabilitatea în partidă dublă trebuie să dețină câteva registre obligatorii, cum ar fi: Registrul Jurnal, Registrul Cartea Mare, Registrul Inventar, Registrul de Evidență Fiscală și Registrul Unic de control.

Verificarea situației salariaților - orice antreprenor care are angajați în firmă are câteva obligații de raportare a acestora, prin completarea în Revisal (registrul electronic care se completează cu toate datele angajaților și ale contractelor de muncă, și care se comunică, în cazul tuturor modificărilor apărute, la Inspectoratul Teritorial de Muncă). Transmiterea tuturor datelor în Revisal urmează un calendar foarte strict de raportare. Prin urmare, ar fi recomandat antreprenorilor să planifice angajările din timp, să urmărească foarte atent toate situațiile, ținând cont de modificările legislative care apar "peste noapte", în așa fel încât să organizeze aceste acțiuni în conformitate cu cerințele Codului Muncii, actualizat (**Legea 53/2003**).

În conformitate cu **Legea 319/2006**, a securității și sănătății în muncă, angajatorii au obligația de a lua toate măsurile necesare pentru a asigura **securitatea și protecția sănătății angajaților**, în așa fel încât să prevină riscurile profesionale, să asigure cadrul organizatoric și toate mijloacele necesare securității și sănătății în muncă, dar să și informeze și să instruiască salariații în legătură cu acest lucru. Respectarea prevederilor legii se poate face cu personal angajat, sau prin externalizare către firme specializate în domeniul SSM. Varianta preferată de firme, de regulă, este cea a externalizării, mai ales în cazul firmelor mici, care nu dispun de personal specializat în acest domeniu.

De asemenea, angajatorul are obligația de a pregăti și afișa la sediul firmei Regulamentul de ordine interioară (ROI), care este un act prin care angajatorul stabilește toate regulile de funcționare și desfășurare a activității în unitatea respectivă.

Tot referitor la salariați trebuie înregistrate, verificate și achitate către organismele statului, contribuțiile aferente salariilor, care la nivelul anului 2021 sunt:

- **CAS 25%** stabilit la salariul brut al fiecărui salariat;
- **CASS 10%** stabilit la salariul brut al fiecărui salariat;
- **Impozitul pe venitul din salarii 10%**, aplicat salariului impozabil (salariul brut – CAS – CASS – Deducere personală de bază);
- **Alte rețineri** din salariu potrivit legii (rate la bancă, pensie alimentară, cotizație sindicat unde este cazul etc.);
- **CAM 2,25%** - este contribuția plătită de angajator, și se aplică la fondul brut total de salarii pe unitate.

Precizare: în contextul OUG 132/2020 pentru activitățile independente, a căror activitate s-a redus temporar (ca urmare a crizei COVID-19), s-a putut beneficia de o indemnizație lunară de 41,5% din câștigul salarial mediu brut prevăzut de Legea 5/2020 a bugetului asigurărilor sociale pe anul 2020. Determinarea venitului anual se efectuează în sistem real pentru activități independente, ce au obligația să completeze Registrul de evidență fiscală în vederea stabilirii venitului net anual. Declararea impozitului pe veniturile realizate și a contribuțiilor sociale datorate pe anul 2020, precum și a impozitului estimat și a contribuțiilor sociale datorate pe anul 2021 se realizează prin Declarația unică privind impozitul pe venit și contribuțiile sociale datorate de persoanele fizice conform cu OPANAF 14/2021.

Verificarea statutului fiscal se realizează cel puțin prin controlul cu privire la obligațiile TVA, respectiv cu privire la impozitul plătit de companii.

a) Verificare TVA - în cazul în care angajatorul este entitate neplătitoare de TVA, trebuie verificată cifra de afaceri (îndeosebi la finalul exercițiului financiar pentru ca acesta să nu depășească plafonul pentru care este obligat a se înregistra ca plătitor de TVA (în momentul de față acest plafon este de 300.000 lei). Acest plafon de scutire TVA se aplică doar cu aprobarea autorităților europene, perioada fiind una limitată. Acest plafon urma să expire la data de 31.12.2021, însă a fost prelungit de către Consiliul Uniunii Europene, până la data de 31.12.2024 ([Capital, 2021](#)). Păstrarea acestui prag este o modalitate prin care se poate reduce evaziunea fiscală.

Dacă angajatorul este o entitate plătitoare de TVA, atunci trebuie verificat dacă perioada fiscală poate fi păstrată. Schimbarea perioadei fiscale a TVA-ului, adică plafonul pentru trecerea de la plătitor trimestrial de TVA la plătitor lunar de TVA, se face în momentul în care cifra de afaceri depășește suma de 100.000 euro (calculată la cursul valutar comunicat de BNR, și stabilit la finalul exercițiului financiar anterior). Cota standard de TVA rămâne în continuare **19%**, cu toate că au fost și discuții la finalul anului 2019 că această cotă ar putea scădea la 16% în anii următori.

În funcție de obiectul de activitate, entitățile pot lucra cu cote reduse de TVA cum ar fi: cota redusă de **9%** (pentru medicamente de uz uman și

veterinar, produse ortopedice, apă pentru irigații în agricultură, alimentare cu apă și canalizare, livrare de îngrășăminte și pesticide utilizate în agricultură, semințe și alte produse agricole destinate însămânțării sau plantării etc.) sau cota redusă de 5% (pentru cazarea în cadrul sectorului hotelier, diverse servicii de restaurant și catering, dreptul de a utiliza facilități sportive, transport, livrarea de manuale școlare, reviste, accesul la castele, case memoriale, muzee, grădini zoologice, târguri și expoziții, evenimente culturale, cinematografe, livrarea de locuințe către persoane fizice, ca parte a politicii sociale etc.) (Codul Fiscal, actualizat).

b) Verificare impozit pe venitul microîntreprinderilor/impozit pe profit. Impozitul pe veniturile microîntreprinderilor este aplicabil, în mod obligatoriu, în locul impozitului pe profit, pentru persoanele juridice române a căror cifră de afaceri nu depășește echivalentul în lei a 1.000.000 euro. Pe de altă parte, există și opțiunea ca societatea să plătească impozit pe profit de 16%, dacă are un capital social minim de 45.000 lei și cel puțin 2 salariați cu contract individual de muncă, cu normă întreagă. În cazul microîntreprinderilor, la nivelul anului 2021, cotele de impozitare sunt:

- 1% din venitul impozabil, dacă au unul sau mai mulți salariați;
- 3% din venitul impozabil, dacă nu au salariați.

Microîntreprinderile care efectuează sponsorizări pentru susținerea entităților nonprofit și a unităților de cult, care la data încheierii contractului sunt înscrise în Registrul entităților/ unităților de cult pentru care se acordă deduceri fiscale, scad sumele aferente din impozitul pe veniturile microîntreprinderilor până la nivelul valorii reprezentând 20% din impozitul pe veniturile microîntreprinderilor datorat pentru trimestrul în care au înregistrat cheltuielile respective. Potrivit Codului Fiscal, dacă plafonul de 1.000.000 EURO este depășit, se va trece la plata impozitului pe profit de 16% (stabilit asupra profitului impozabil).

Politica de dividende – antreprenorul trebuie să țină cont și de politica de dividende stabilită în conformitate cu prevederile Codului Fiscal actualizat, în cazul în care dorește să ridice dividende anual sau trimestrial din societate. Dacă procedează la distribuirea dividendelor trimestrial, la începutul anului următor (până în 27 ianuarie) trebuie făcute regularizări și trebuie achitat impozitul pe dividende, de 5%, chiar dacă aceste dividende încă nu au fost plătite. De asemenea, pentru aceste

dividende antreprenorul va datora și CASS 10%, dacă venitul din dividende depășește 12 salarii minime pe economie ($12 \cdot 2.300 \text{ lei} = 27.600 \text{ lei}$). Anterior, în anul 2020 plafonul a fost de 26.760 lei. Aceasta va avea drept consecință majorarea sumei pe care antreprenorul o are de plătit drept CASS, de la 2.676 lei/an la 2.760 lei/an (cu 84 lei mai mult, comparativ cu anul anterior).

Întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale (doar în cazul entităților care conduc contabilitate în partidă dublă) – societățile cu personalitate juridică au obligația, conform Legii Contabilității 82/1991, să depună, la sfârșitul fiecărui exercițiu financiar situațiile financiare anuale, având ca termen de depunere 150 zile de la încheierea exercițiului financiar anterior.

Alte obligații legale. Pe lângă obligațiile fiscale și contabile pe care firma le are, mai pot exista o serie de alte obligații fiscale, care vor trebui analizate și respectate, dacă este cazul. Acestea pot fi legate de diverse domenii precum: protecția consumatorului, GDPR, deșeuri, reciclare, ambalaje, fondul de mediu, concurența etc. Ele nu constituie o responsabilitate a contabilului, deși de multe ori contabilii se implică în rezolvarea lor prin prisma faptului că studiază frecvent legislația, însă dacă entitatea nu are o persoană avizată (consilier juridic), care să poată pune la dispoziția agentului economic toate noutățile în materie de legislație, agentul economic va fi nevoit să-și aloce o bună parte din timpul său și pentru această parte de reglementare.

Concluzii. Din cele enunțate mai sus, dar și ca urmare a afacerilor implementate în cadrul proiectului „*Start-up Plus în Nord-Vest*”, majoritatea antreprenorilor de start-up-uri au ales să-și organizeze afacerea constituindu-se ca și SRL sau PFA, aceste două forme de organizare juridică fiind considerate, în momentul de față, atât din punct de vedere contabil cât și fiscal, ca fiind cele mai „eficiente”.

Având în vedere frecvențele schimbări ale legislației fiscale, numeroși antreprenori se întreabă care dintre aceste forme de organizare, SRL sau PFA, este mai avantajoasă. Cu toate că cele două soluții sunt funcționale, există însă unele nuanțe destul de greu de sesizat la prima vedere. Mulți antreprenori, când aleg o anumită formă de organizare a societății au în vedere exclusiv costurile de înființare și aspectele avantajoase din punct de vedere fiscal, adică impozitele și contribuțiile pe

care le vor avea de plătit. Contează însă la fel de mult și nivelul răspunderii, simplitatea administrării, dar și relațiile pe care ei le pot avea cu alți parteneri de afaceri. Astfel, alegerea uneia dintre cele două forme de organizare și funcționare ar trebui făcută după analiza atentă a obiectivelor și impactului pe termen mediu și lung, a nevoii de simplitate și flexibilitate, precum și a interesului pentru obținerea unor facilități pentru investiții sau producție.

În tabelul de mai jos sunt prezentate câteva diferențe bine de știut și de luat în calcul atunci când antreprenorul trebuie să aleagă forma de înregistrare pentru afacerea lui.

Tabel 2.1. Diferențe funcționale PFA / SRL

Elemente de diferențiere	PFA sistem real	PFA la normă	SRL
Capital social	Nu este necesar	Nu este necesar	Nu este necesar*
Răspunderea față de obligațiile sociale	Răspund cu întreg avutul	Răspund cu întreg avutul	Răspunderea este limitată la capitalul social
Cost de înființare	- fără costuri de înființare la ORC; - taxe notariale (sumă mică pentru specimen de semnătură)	- fără costuri de înființare la ORC; - taxe notariale (sumă mică pentru specimen de semnătură)	- axe percepute pentru publicarea rezoluției în MO; - costuri de înființare mai mari (capital social, sediu social, punct de lucru etc.)
Baza de calcul a impozitului pe venit/profit	Venitul net (Venit brut - Cheltuieli deductibile fiscal) Impozitul este de 10% din venitul net stabilit în sistem real	- Norma de venit (doar pt. activitățile care pot fi impozitate la norma de venit, conform listei de activități stabilite de ANAF (ghid PFA) - Impozitul este de 10% stabilit la norma de venit	- 1% din veniturile impozabile, dacă microîntreprinderea are 1 sau mai mulți salariați; - 3% din veniturile impozabile dacă entitatea nu are salariați
Schimbarea încadrării	După trecerea a doi ani fiscali sistem	- Are obligația să treacă la sistem real	- Devine plătitoare de impozit pe profit de

	real își poate exercita opțiunea pentru trecerea la norma de venit, doar dacă activitatea prestată se încadrează în lista codurilor CAEN, care pot fi impozitate la norma de venit	dacă a înregistrat un venit brut anual mai mare decât echiv. în lei a 100.000 euro. Trecerea are loc începând cu anul fiscal următor. - Poate opta pentru determinarea venitului net în sistem real, dar odată cu exercitarea opțiunii, aceasta este obligatorie pe o perioadă de 2 ani fiscali consecutivi.	16% dacă depășește plafonul de 1.000.000 euro al cifrei de afaceri; - Poate opta pentru plata impozitului pe profit de 16%, dacă capitalul social este peste 45.000 lei și are cel puțin 2 angajați cu contract individual de muncă, cu normă întreagă de 8 ore.
Număr de angajați	Maxim 3**	Maxim 3**	Nelimitat
Obligații salariale	Dacă venitul net lunar este egal cu/sau depășește salariul minim pe economie (2.300 lei), plătește contribuțiile sociale calculate la salariul minim pe economie (contribuțiile pentru anul 2021 sunt: CAS 25%, CASS 10%). În caz contrar, plata acestor contribuții nu este obligatorie	Dacă venitul net lunar este egal cu/sau depășește salariul minim pe economie (2300 lei), plătește contribuțiile sociale calculate la salariul minim pe economie (contribuțiile pentru anul 2021 sunt: CAS 25%, CASS 10%). În caz contrar, plata acestor contribuții nu este obligatorie	- CAS 25% din salariul brut (excepție în construcții, 21,25%) - CASS 10% din salariul brut (excepție construcții, unde angajații sunt scutiți) - Impozit pe salarii 10% din salariul impozabil (după ce se reține din salariul brut contribuțiile de mai sus, și deducerea personală de bază) - Deducerea personală de bază se determină în funcție de salariul brut și de nr. de persoane aflate în întreținerea angajatului. La un salariu brut mai mare de 3.600

			lei, nu se mai dispune de deducere personală de bază.
Situații financiare anuale	Nu întocmește și nu depune situații financiare la sfârșitul exercițiului financiar și nu întocmește bilanțe de verificare	Nu întocmește și nu depune situații financiare la sfârșitul exercițiului financiar și nu întocmește bilanțe de verificare	Depune situații financiare la sfârșitul exercițiului financiar și întocmește bilanțe de verificare lunare
Posibilitatea de a dispune de sumele încasate	Poate dispune oricând de sumele încasate, după plata impozitului pe venit, fără ca aceste sume să fie impozitate	Poate dispune oricând de sumele încasate, după plata impozitului pe venit, fără ca aceste sume să fie impozitate	Se pot scoate bani din firmă, sub formă de dividende, în cazul în care firma are profit, trimestrial sau anual, cu mențiunea că dividendele sunt impozitate cu 5%. Dacă dividendele încasate depășesc 12 salarii minime brute pe economie, atunci asociatul mai datorează și CAS 10%, calculat la plafonul de 12 salarii minime.
Posibilitatea de a avea asociați	Nu poate avea asociați	Nu poate avea asociați	Poate avea maxim 50 de asociați
Credibilitate față de finanțatori	Poziție inferioară în relația cu instituțiile financiare, bancare și nonbancare, pt. că nu prezintă credibilitate (și datorită faptului că nu depune situații financiare la finalul anului)	Poziție inferioară în relația cu instituțiile financiare, bancare și nonbancare, deoarece nu prezintă credibilitate.	Poziție net superioară față de PFA, în relația cu instituțiile financiare, deoarece prezintă credibilitate mai mare, îndeosebi acele entități cu un capital social mai mare, depun la finalul anului situațiile financiare

Activități desfășurate	Maxim 5 coduri CAEN***	Maxim 5 coduri CAEN***	Oricâte coduri CAEN: 1 cod CAEN principal, oricâte coduri CAEN secundare
Experiență profesională pentru activitățile desfășurate	Este necesar un document care să ateste pregătire de specialitate în dom. de activitate ales	Este necesar un document care să ateste pregătire de specialitate în dom. de activitate ales	Nu este necesar un document care să ateste pregătire de specialitate în dom. de activitate ales
Registre contabile obligatorii	Registrul de Încasări și plăți Registrul Inventar Registrul de Evidență Fiscală Registrul unic de control - opțional	Registrul de Încasări și plăți Registrul Inventar Registrul de Evidență Fiscală Registrul unic de control - opțional	Registrul Jurnal Registrul Inventar Registrul Cartea Mare Registrul de casă Revisal Registrul de Evidență Fiscală Registrul unic de control
Registrul de evidență fiscală	Au obligația să completeze integral Registrul de evidență fiscală	Au obligația să completeze doar partea referitoare la venituri din Registrul de evidență fiscală	Au obligația să completeze integral Registrul de evidență fiscală, în vederea stabilirii impozitului pe venit/profit aferent
Evidența contabilă	Contabilitate în partidă simplă (simplificată) Nu este obligată să angajeze un contabil, însă este recomandat, dacă are o activitate mai complexă, cu salariați	Contabilitate în partidă simplă (simplificată) Nu este obligată să angajeze un contabil, însă este recomandat, dacă are o activitate mai complexă, cu salariați	Contabilitate în partidă dublă (mai complexă) Este obligatoriu să angajeze un contabil, fie un contabil cu studii de specialitate, fie un contract de prestări servicii, cu experți contabili membri CECCAR.
Depunere declarații	Depune o singură declarație anual, aferentă impozitului pe venit datorat	Depune o singură declarație anual, aferentă impozitului pe venit datorat	Depune mai multe declarații în funcție de regimul fiscal al societății, lunar, trimestrial, anual

Baza legală	<ul style="list-style-type: none"> - OUG 44/2008, ref. desf. activităților economice de către PFA, II, IF; -OMFP 170/2015 contabilitatea în partidă simplă; - Legea 227/2015 ref. Codul Fiscal; - OMFP 2634/2015 ref. documentele financiar-contabile, actualizată - OMFP 3254/2017 privind Registrul de evidență fiscală pentru persoanele fizice; -Legea Contabilității 82/1991, republicată, actualizată. 	<ul style="list-style-type: none"> -OUG 44/2008, privind desfășurarea activităților economice de către PFA, II, IF; -OMFP 170/2015 contabilitatea în partidă simplă; - Legea 227/2015 privind Codul Fiscal; - OMFP 2634/2015 privind documentele financiar-contabile, actualizată - OMFP 3254/2017 privind Registrul de evidență fiscală pentru persoanele fizice; - Legea Contabilității 82/1991, republicată, actualizată. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legea 31/1990 a societăților comerciale - Legea Contabilității 82/1991, republicată, actualizată; - OMFP 1802/2014 ref. situațiile financiare anuale individuale și consolidate; - OMFP 2861/2009 ref. inventarierea elem. de natura active, datorii și capitaluri proprii; - OMFP 1752/2005 ref. conformitate contabilă cu directive europene; - OMFP 2634/2015 ref. documentele financiar-contabile, actualizată; - OUG 13/2021 pentru modificare și completare Cod Fiscal și Legea Contabilității
--------------------	--	--	--

Notă: * - valoarea minimă a capitalului social de 200 lei la SRL, a fost eliminată odată cu intrarea în vigoare a Legii 223/2020, conform căreia noul capital social minim obligatoriu este 1 leu (caz în care asociatul unic va avea o singură parte socială în valoare de 1 leu). Acest capital social de 1 leu, poate pune piedici dezvoltării unui SRL, deoarece din punct de vedere juridic, capitalul social reflectă obligațiile societății față de asociații/acționarii acesteia, adică o datorie pe termen nelimitat față de aceștia, obligați să răspundă față de creditorii societății doar în limita capitalului adus ca și aport. De asemenea, accesul la finanțare al antreprenorilor va fi drastic limitat, întrucât capitalul social reflectă nivelul de încredere al antreprenorilor în propria companie, finanțatorii ezitând să acorde împrumuturi firmelor cu capital social redus, deoarece crește mult riscul de nerambursare a datoriilor. Capitalul social al entităților poate fi însă majorat sau diminuat (în cazul în care este prea mare), acest lucru fiind satbilit de AGA, toate modificările capitalului social trebuie obligatoriu înregistrate la Registrul Comerțului.

** - în cazul unei întreprinderi individuale (II), numărul salariaților crește la 8.

*** - în cazul unei întreprinderi individuale (II), aceasta poate avea 10 coduri CAEN.

Măsuri și reglementări fiscale pentru perioadele viitoare

Codul fiscal – Legea 227/2015, sub noua formă cu care a intrat în vigoare din 1 ianuarie 2021, prin simplificarea cerințelor de conformare fiscală, va permite începutul unei alinieri la normele internaționale, în contextul unei economii globalizate. Reglementările fiscale încep să comporte simplificări importante pentru firmele mici, cele debutante, iar facilitățile fiscale sunt mai simple și clar de aplicat după modificarea Codului fiscal. Acordarea facilităților fiscale într-o manieră mai puțin birocratică, tendința de simplificare a obligațiilor fiscale se observă la nivelul companiilor, al activităților independente, cât și la nivelul angajaților ([Start-up, 2021](#)).

Facilități fiscale după modificarea Codului fiscal:

- posibilitatea ca salariatul, în contextul sistemului de telemuncă să primească 400 lei lunar, fără documente justificative, pentru a-și compensa parte din cheltuielile cu utilitățile, pentru angajator sunt costuri deductibile, fără alte costuri fiscale suplimentare;

- în contextul politicilor salariale ale angajatorului, acesta poate acorda/ deconta 1.500 lei lunar pentru grădinița sau creșa copilului salariatului, fără o povară suplimentară privind contribuțiile sociale asupra veniturilor salariatului;

- s-a legiferat în mod clar limita salariului mediu brut pe economie de care firmele vor ține cont dacă doresc să deconteze salariaților costul concediilor de odihnă sau tratament, în general nu se acordau pentru a evita riscurile de reconsiderare precum bonusul salarial; va fi considerată rezidență fiscală în România în funcție de criteriul ce l-a îndeplinit pentru a ajunge în această situație, evitându-se astfel interpretările discreționare;

- extinderea regimului fiscal favorabil și pentru activitățile adiacente celor de construcții cum sunt persoanele din domeniu cu contracte de management sau de administrare, pentru care regimul fiscal era cel general, fără facilități;

- modificarea costului de conformare fiscală pentru impozitul sau taxa pe clădiri, în scopul actualizării valorii impozabile pe baza unui raport de evaluare și stabilirea cotei standard și nu în detrimentul celei punitive, astfel reevaluarea devine obligatorie după 5 ani în loc de 3 ani, cum prevedea anterior legea;

- scutirea de la obligația de plată a impozitului aferent profitului reinvestit, astfel va avea loc judecarea profitului reinvestit, pe cumulat, când acesta justifică investițiile și nu la trimestrul în care s-a efectuat investiția;

- facilitarea microîntreprinderilor de a avea acces la lichiditate, efect al majorării plafonului cifrei de afaceri pentru aplicarea sistemului de TVA la încasare, de la 2.250.000 lei la 4.500.000 lei;

- modificarea procedurii, prin cerințe mai simple, prin care firmele vor putea recupera de la stat TVA-ul colectat, plătit și neîncasat de la debitori persoane fizice;

- grupurile de firme românești sau străine vor beneficia de consolidare fiscală pentru impozitul pe profit, prin urmare judecarea datoriei acestui impozit se va face numai pentru firmele cu profit din cadrul grupului, cele care înregistrează pierdere vor fi exonerate;

- modificările procedurale prin care autoritățile fiscale române pot stabili din oficiu sau la cererea unei autorități fiscale străine a locului conducerii efective în România pentru o companie străină;

- pentru deprecierile de creanțele neîncasate la 9 luni nu se va beneficia de deductibilitate totală, în anul fiscal 2021, propunerea fiind amânată cu un an.

Cap. 3. Experiențe acumulate prin implementarea proiectului Start-Up Plus în NV, din perspectiva administratorilor schemelor de minimis și a antreprenorilor

Autori: Mihai V., Sabău M.M., Vac S.C.

3.1. Analiza planurilor de afaceri depuse în proiect

3.1.1. Domenii de activitate propuse vs domenii de activitate abordate

Obiectivul general al proiectului a fost creșterea ocupării în regiunea Nord Vest prin susținerea înființării și dezvoltării de întreprinderi cu profil non-agricol în zona urbană. Au fost înființate 63 de întreprinderi, cel puțin câte 2 întreprinderi în fiecare din cele 6 județe ale regiunii de dezvoltare Nord Vest. Aceste întreprinderi au fost finanțate prin intermediul unei scheme de ajutor de minimis, fiecare în valoare de 178.000 lei, fiind selectate în urma unui concurs de idei de afaceri desfășurat la nivelul regiunii, pe baza unei metodologii de concurs transparente și nediscriminatorii. Proiectul a fost structurat în 4 activități principale.

Dintre aceste patru etape, prima (A1) a fost destinată pregătirii antreprenoriale a cursanților, fiind finalizată cu selecția, conform metodologiei, a celor mai performante 63 planuri de afaceri destinate finanțării. La rândul său activitatea A1 s-a desfășurat în mai multe etape de selectare și pregătire a antreprenorilor, etape premergătoare desfășurării propriu-zise a activităților. Acestea au fost:

A1.1. Informarea publicului cu privire la programul de formare antreprenorială, precum și cu privire la metodologia de selecție a grupului țintă și, ulterior, a planurilor de afaceri ce vor fi sprijinite în cadrul proiectului;

A1.2. Selectarea grupului țintă ce va participa la cursurile organizate în cadrul programului de formare antreprenorială;

A1.3. Derularea programului de formare antreprenorială;

A1.4. Selectarea planurilor de afaceri ce vor fi finanțate în cadrul proiectului;

A1.5. Efectuarea de stagii de practică.

Pentru selectarea candidaților s-a urmărit o cât mai bună informare a acestora, indicatorul de realizat fiind de 1.000 de persoane informate (din care minim 30% femei) despre condițiile de participare la activitățile proiectului și la concursul de idei de afaceri și care ulterior să poată fi contactate, respectiv minim 100 de persoane din fiecare 6 județe ale regiunii.

Pentru aceasta, s-au întreprins următoarele acțiuni:

- s-au tipărit 5.000 de pliante destinate atragerii de persoane interesate pentru a fi selectate în proiect;

- s-a elaborat o prezentare electronică (în programul Power Point) de prezentare a condițiilor de acces la concursul de idei de afaceri;

- s-au elaborat 8 comunicate de presă;

- s-au difuzat 6 tipuri de mesaje prin social media construite în vederea informării publicului (ex. mesaj adresat potențialului grup țintă cu privire la condițiile de participare și la activitățile din proiect, mesaj referitor la concursurile de planuri de afaceri, comunicate de presă);

- s-au desfășurat câte 4 acțiuni de informare organizate în fiecare județ din Regiunea de dezvoltare NV, din care cel puțin una a fost de tipul târg de idei de afaceri;

- s-au difuzat articole informative pe mediile de promovare ale partenerilor.

S-a selectat apoi un grup țintă de 589 de persoane (Activitatea A1.2) cu respectarea cumulativă a criteriilor de eligibilitate prevăzute în cerererea de finanțare (ex. domiciliul în Regiunea NV, intenția de a deschide o afacere non-agricolă în zona urbană din regiune, fără a fi tânăr NEETs (Acronim de la Not in Education, Employment, or Training, conform [Educalingo](#)), minim 35% femei din totalul grupului țintă, sunt minim 25 de persoane din fiecare județ al regiunii.

Participantii au fost grupați în 22 de serii, fiecare cu maximum 25 de cursanți, cărora li s-au predat cursuri de Competențe antreprenoriale (activitatea A1.3), cu o durată totală de 90 de ore (din care 30 ore teorie și 60 de ore practică), a căror finalizare (absolvire) a constat în alcătuirea și susținerea unui plan de afaceri propriu. În urma evaluării acestora, 532 de

participanți au obținut certificate de absolvire a cursului de formare antreprenorială.

Elaborarea Planurilor de afaceri s-a efectuat după o structură unitară, prestabilită (care a respectat prevederile secțiunii I.4 din Ghidul Condiții specifice), iar elaborarea lor s-a desfășurat în general (ca medie) pe o lungime de 60-100 de pagini.

Metodologia de selecție a planurilor de afaceri (activitatea A1.4) care au fost finanțate prin ajutor de minimis în cadrul proiectului POCU/82/3/7/103946 „Start Up Plus in Nord-Vest” este publicată integral de Pactul Regional Nord-Vest pentru Ocupare și Incluziune Socială (PROIS-NV) în calitate de solicitant, în parteneriat cu Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj-Napoca, Camera de Comerț și Industrie Bistrița-Năsăud, Camera de Comerț și Industrie Maramureș, Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Satu-Mare, Camera de Comerț și Industrie Bihor, Centrul pentru Politici Publice și respectiv Fundația Openfieds, la adresa: <https://startup.prois-nv.ro/>.

Metodologia a prevăzut cele mai importante aspecte din organizarea și desfășurarea concursului de planuri de afaceri, în condițiile respectării documentelor de referință, a egalității de șanse, de gen, fără nici o discriminare. În acest context, în Ghidul Solicitantului au fost preluate aspectele menționate în Schema de ajutor de minimis "România Start Up Plus", aprobată prin Ordinul 1838/2016 privind aprobarea schemei de ajutor de minimis "România Start Up Plus", cu respectarea prevederilor legislației europene și naționale în materie.

Între condițiile privind eligibilitatea propunerilor de afaceri, menționăm:

- să prevadă înființarea unei întreprinderi noi (start-up), cu sediul social și puncte de lucru în mediul urban, în oricare din județele regiunii Nord-Vest;

- ca investiția propusă prin planul de afaceri să vizeze o activitate non-agricolă, conform Listei CAEN eligibile;

- investiția propusă în planul de afaceri să prevadă angajarea a minim 2 persoane, în maxim 6 luni de la semnarea contractului de subvenție. Persoanele angajate în cadrul întreprinderilor nou înființate vor avea, în mod obligatoriu, domiciliul sau reședința în regiunea NV, în mediul urban sau rural;

- cheltuielile aferente ajutorului de minimis și incluse în planul de afaceri să facă parte din categoria de cheltuieli eligibile conform Listei de cheltuieli eligibile;

- persoanele fizice nu pot avea calitatea de asociat, administrator, reprezentant legal sau angajat în cadrul a mai mult de o întreprindere înființată în cadrul acestui program;

- în cazul în care întreprinderea se înființează ca societate reglementată de Legea societăților 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și are mai mult de un asociat, persoana al cărei plan de afaceri a fost selectat în vederea finanțării va trebui să aibă calitatea de asociat majoritar.

Ideile de afaceri au fost selectate de către o comisie de selecție, pe baza unor criterii stabilite în cadrul metodologiei, în cadrul unui proces transparent și nediscriminatoriu. Comisia de selecție a ideilor de afaceri a inclus obligatoriu un număr de 5 membri, reprezentanți ai mediului de afaceri și ai patronatelor din regiunea Nord-Vest, cu respectarea principiilor de incompatibilitate și confidențialitate. Comisia de soluționare a contestațiilor a avut 3 membri, componența fiind diferită de comisia de selecție și la rândul ei compusă din reprezentanți ai mediului de afaceri și ai patronatelor din regiunea Nord-Vest, cu respectarea principiilor de incompatibilitate, confidențialitate și fără conflict de interese.

Au fost analizate și notate elemente ca: prezentarea afacerii și a produselor/serviciilor/lucrărilor furnizate, viziunea și misiunea firmei – inclusiv cu privire la promovarea egalității de șanse între bărbați și femei, obiectivele și strategia firmei, oportunitatea și viabilitatea afacerii – analiza SWOT, aspectele legate de inovare/transfer de tehnologie/îmbunătățirea accesibilității, a utilizării TIC, analiza pieței și a concurenței, planul de marketing, planul operațional – activități, rezultate, indicatori, schema organizatorică și resursele umane, analiza riscurilor, planul financiar, sustenabilitatea financiară etc.). Prin grila de evaluare a planurilor de afaceri s-au acordat punctaje suplimentare pentru ideile de afaceri considerate prioritare de către partenerii în proiect: cadastru și topografie, industria alimentului, horticultură și peisagistică, cabinete medical-veterinare, industria turismului, ingineria mediului, servicii de evaluare a calității (aer, apă, sol), biotehnologii, economie verde. Tot prin grila de

evaluare au fost acordate punctaje suplimentare pentru ideile de afaceri promovate de femei singure cu copii minori în întreținere sau care propun un mediu de lucru prietenos pentru mame, precum și dezvoltarea durabilă.

Cele 63 de persoane care au câștigat concursul de idei de afaceri au efectuat câte un stagiul de practică (Activitatea A1.5) organizat în cadrul unei întreprinderi existente, funcționale, a cărei activitate economică a făcut parte din aceeași grupă CAEN cu cea aferentă planului de afaceri selectat. Stagiul de practică s-a desfășurat pe o durată de minimum 40 de ore, extinse pe durata a cel mult 2 săptămâni calendaristice. Așadar rezultă un total de minimum 130 de ore de pregătire la care se adaugă timpul destinat elaborării planului de afaceri.

Pentru demararea implementării, antreprenorii au beneficiat de activități de consultanță / consiliere /mentorat în vederea îmbunătățirii competențelor pe baza unei analize de nevoi și în vederea înființării unei firme, prin minim 3 întâlniri cu fiecare persoană. La fiecare 3 persoane s-a alocat un expert consultant în dezvoltarea afacerilor care le-a ajutat să dobândească cunoștințele necesare înființării practice a unei firme (ex. întocmirea tuturor actelor necesare, obținerea autorizațiilor, deschidere cont bancar etc.) și în optimizarea planului de afaceri, într-o formă cât mai sustenabilă din punct de vedere economic.

Fiecare persoană din grupul țintă, a cărui plan de afaceri a fost selectat, a putut beneficia de servicii specializate de consultanță în următoarele domenii: achiziții, resurse umane, inovare, transfer de tehnologie, tehnologia informației, relații cu băncile, creditare, export, domenii de activitate reglementate, drepturi de autor și brevete etc.

3.1.2. Micro-mediul antreprenorial nou creat: diversitate și complementaritate

Start-up-urile selectate conform metodologiei au aparținut tuturor județelor din regiunea N-V având următoarea distribuție: județul Bihor - 6 firme, județul Bistrița-Năsăud -14 firme, județul Cluj – 23 firme, județul Maramureș – 7 firme, județul Sălaj 2 firme, județul Satu Mare 11 firme.

În ceea ce privește numărul de locuri de muncă nou create (Figura 3.1) acesta s-a ridicat la 155, cu o medie de 2,46 locuri/firmă. Marea

majoritatea a companiilor (69,8%) au optat pentru numărul minim de 2 angajați, (respectiv 44 din totalul de 63 firme), în timp ce 22,2% dintre firme au optat pentru 3 angajați. Au existat patru firme cu 4 sau 5 angajați și o singură companie cu 7 angajați. Toate firmele și-au îndeplinit obiectivul realizării a minimum 2 locuri de muncă.

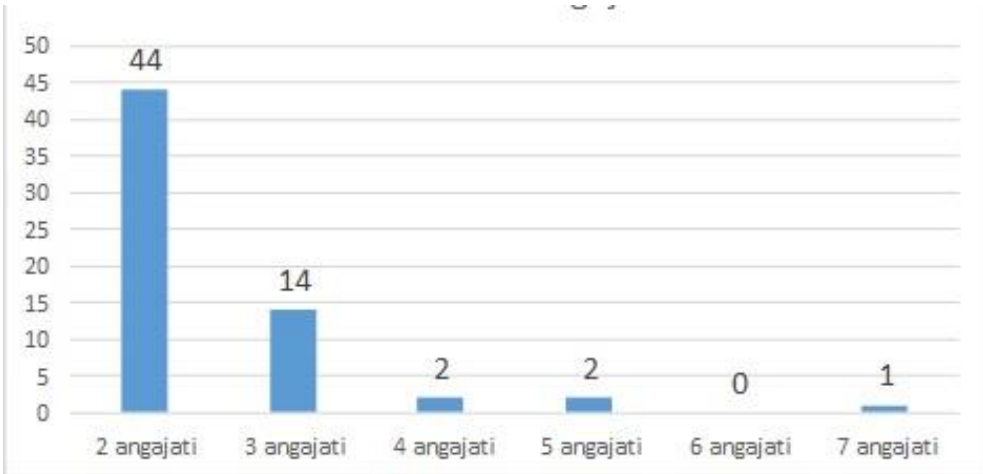


Fig. 3.1. Repartiția firmelor înființate în funcție de numărul de angajați (prelucrare proprie)

În ceea ce privește numărul locurilor de muncă nou create (Figura 3.2), din cele 155 de locuri, 53 (34%) au fost în județul Cluj, 36 (23,2%) în județul Bistrița-Năsăud, 32 (20,64%) în județul Satu-Mare, 18 (12%) în județul Maramureș, 12 (7,75%) în Bihor și 4 (2,6%) în județul Sălaj.

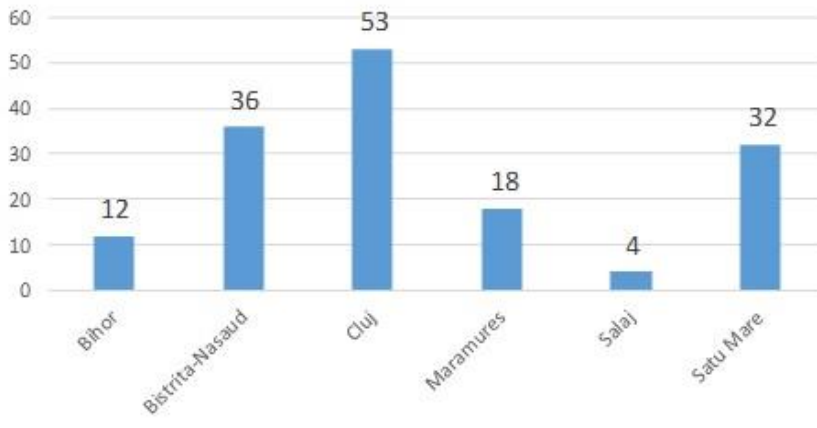


Fig. 3.2. Numărul angajaților pe județe (prelucrare proprie)

Vârsta antreprenorilor este cuprinsă între 21 și respectiv 57 de ani (Figura 3.3). Se constată o distribuție normală (testul Kolmogorov-Smirnov Sig=0.200) a acestora în jurul valorilor medii de 36,4 ani și mediane de 35 ani, rezultând așadar o deformare a distribuției (Skewness=0.302 spre dreapta).

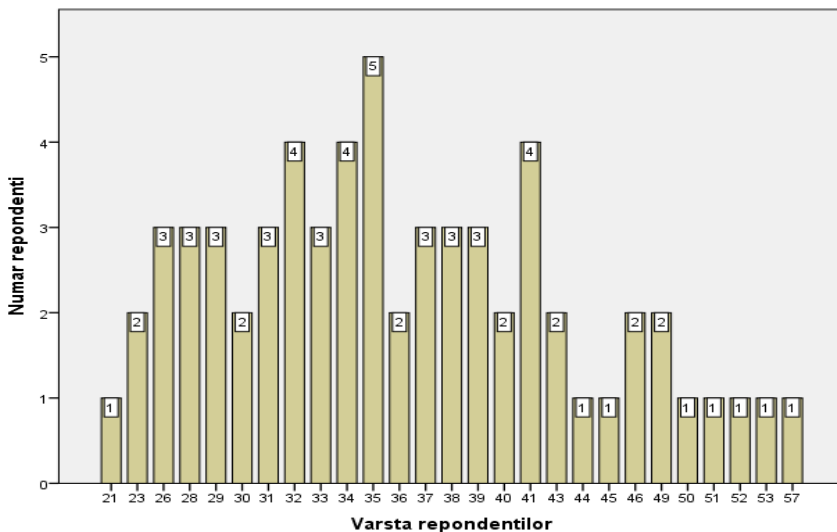


Fig. 3.3. Distribuția numărului de persoane-antreprenor în funcție de vârstă (prelucrare proprie)

În ceea ce privește sexul, predomină antreprenoriatul feminin cu 34 cazuri, față de cel masculin 29 cazuri. Vârsta medie a femeilor-antreprenor este de 37,38 ani, mai mare cu 2 ani decât a antreprenorilor bărbați (35,24 ani), fără a putea afirma că diferența este semnificativă în eventualitatea considerării eșantionului ca reprezentativ pentru întreaga populație de antreprenori start-up (test t- nesemnificativ).

Metodologia de selecție a planurilor de afaceri și de desfășurare a concursurilor a prevăzut printre altele ca domenii prioritare: cadastru și topografie, industria alimentului, horticultură și peisagistică, cabinete medical-veterinare, industria turismului, ingineria mediului, servicii de evaluare a calității (aer, apă, sol), biotehnologii, economie verde.

S-au acordat punctaje suplimentare următoarelor criterii:

- ideile de afaceri promovate de femei singure cu copii minori în întreținere sau care propun un mediu de lucru prietenos pentru mame;
- promovarea concretă a utilizării TIC (cel puțin 25% din planurile de afaceri finanțate în cadrul proiectului);

- promovarea și consolidarea cercetării, a dezvoltării tehnologice și/sau a inovării (cel puțin 10% din planurile de afaceri finanțate în cadrul proiectului).

Dintre obiectivele proiectului menționăm:

- proiectul și-a propus ca cel puțin 63 de potențiali antreprenori să fie selectați pentru a primi finanțare prin intermediul unei scheme de minimis pentru planul de afaceri depus, cu condiția ca aceste planuri de afaceri să fie unice. Obiectivul a fost realizat;

-din cele 63 de persoane selectate, minim 30% să fie femei (34 dintre antreprenori au fost de sex feminin ceea ce reprezintă un procent majoritar, de 54%). Obiectivul a fost realizat;

- maxim 10% din planurile de afaceri selecționate să fie depuse de candidați care nu au participat la forma de pregătire antreprenorială organizată prin proiect. Obiectivul a fost realizat (nu a fost nici un caz);

- minim 2 planuri de afaceri cu viitorul sediu social în mediul urban în fiecare din cele 6 județe ale regiunii. Obiectivul a fost realizat.

Planurile de afaceri câștigătoare au făcut parte din următoarele domenii:

- fabricare produse alimentare (6 afaceri),
- activități de realizare a softului la comandă (6),
- activități legate de sănătatea umană (5),
- restaurante (4),
- coafură, înfrumusețare și activități de întreținere corporală (4),
- fabricare articole de îmbrăcăminte(3),
- activități recreative și distractive (3),
- forme de învățământ (3),
- activități fotografice (3),
- activități sportive (2),
- activități artistice (2),
- activități de închiriere și leasing (2),
- activități de producție video, cinema, TV (2),
- întreținere și reparații auto (2),
- lucrări speciale conexe construcțiilor (2).

A mai existat câte o afacere din următoarele domenii:

- servicii tipografice,
- fabricarea de mobilă,

- fabricarea produselor manufacturiere domeniul textil,
- lucrări de tâmplărie și dulgherie,
- comerț cu produse alimentare,
- manipulări transporturi,
- activități de inginerie și consultanță tehnică,
- activități de publicitate,
- activități veterinare,
- activități ale agențiilor turistice,
- activități de întreținere peisagistică,
- îngrijire copii,
- reparare echipamente electronice,
- reparare echipamente și articole de uz personal.

Au fost considerate neeligibile activitățile specifice mediului extraurban (agricultură, silvicultură, pescuit, activități extractive a bogățiilor subsolului și a prelucrării acestora), dar și activități precum fabricarea băuturilor alcoolice, fabricarea produselor din tutun, fabricarea explozivilor, armamentului și muniției, și a combustibililor nucleari, producția de gaze și energie electrică, intermediari comerciale, activități bancare și de intermediere financiară și altele.

Din totalul celor 63 planuri de afaceri selectate, circa un sfert (15 afaceri) au provenit din domeniile prioritare, majoritar din domeniul agroalimentar (10 afaceri), însă fără ca statutul de “prioritar” să implice o supraevaluare drastică a acestora în cadrul criteriilor de selectare (doar 2 puncte din cele 100 ale punctajului de evaluare fiind atribuite domeniului prioritar). 44 afaceri din cele 63 (reprezentând 70% din total) au aparținut codurilor CAEN menționate în Strategia Națională de competitivitate 2014-2020.

Tabel nr. 3.1 Numărul antreprenorilor cu studii de specialitate în domeniu și istoric în domeniul antreprenorial

Studii de specialitate	Istoric în domeniul antreprenorial		TOTAL
	DA	NU	
DA	30,2 %	24,5%	54,7%
NU	13,2%	32,1 %	45,3%
TOTAL	43,4%	56,6%	100%

Sursa: prelucrare proprie

Majoritatea repondenților (54,7%) au studii de specialitate în domeniul în care au pornit afacerea (Tabelul 3.1), dar într-o proporție ridicată (45,3%) există antreprenori fără studii de specialitate.

În ceea ce privește istoricul antreprenorial al respondenților, majoritari sunt cei care nu au mai avut propria afacere (56,6%) în timp ce 43,4% au fost implicați ca acționari cu diferite ponderi într-o activitate antreprenorială anterioară.

Combinând cele două criterii, numărul cel mai mare de respondenți îl constituie antreprenorii care nu au nici studii, nici experiență în domeniul antreprenorial (32,1%), precum și cei care au și studii și experiență în domeniu (30,2%). Faptul că toate categoriile de antreprenori, inclusiv cei fără studii și experiență și-au îndeplinit indicatorii asumați în perioadele de implementare și supraveghere, nu poate decât să sugereze implicarea competentă din partea experților coordonatori.

3.2. Provocări vs Obstacole pentru antreprenori în începerea și dezvoltarea unei afaceri

Ca orice început, demararea unei afaceri vine cu o serie de provocări pe care antreprenorul trebuie să le facă față. Unii dintre aceștia, înzestrați cu experiență se luptă pentru a crea un brand, se adaptează schimbărilor și încearcă să răspundă cerințelor pieței. Însă, când vine vorba de un start-up, lucrurile stau puțin diferit, deoarece, un nou început vine cu anumite provocări la care doar noii antreprenori trebuie să răspundă alături de o serie de obstacole pe care trebuie să le depășească.

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române, atunci când se referă la procese, acțiuni, stări etc. *provocarea* (Dexonline) înseamnă a face să se producă, a pricinui, a cauza, a produce. Cu alte cuvinte, vom urmări, pe de o parte ce i-a motivat și provocat pe antreprenori în demararea afacerilor dar, pe de altă parte, accentul va fi pus pe obstacolele întâmpinate de aceștia, care au fost sau care sunt factorii care împiedică sau îngreunează realizarea unei noi afaceri, impedimentele, barierele, în general dificultățile avute de antreprenorii aflați la început de drum.

Această parte a lucrării își propune să contribuie la depășirea acestor provocări, punând bazele unei posibile creșteri și competitivități prin

eliminarea deficiențelor din trecut, constituindu-se astfel ca o premisă a dezvoltării durabile a spiritului antreprenorial. Pentru a avea o economie puternică, România are nevoie de mai mulți antreprenori performanți, care pot avea un rol esențial în creșterea economică: creează noi întreprinderi și locuri de muncă, deschid noi piețe și stimulează noi aptitudini și capacități (C.E., 2012).

În scopul realizării acestui demers, au fost utilizate ca și metode de cercetare: cercetarea bibliografică pentru a identifica din literatura de specialitate tipurile de provocări și obstacole pentru start-up-uri; ancheta sociologică având ca instrumente două chestionare, cu întrebări preponderent deschise, unul adresat celor 63 de antreprenori, beneficiari ai proiectului „*Start-Up Plus în Nord Vest*” și un al doilea adresat membrilor echipei de implementare a proiectului, pentru a observa și analiza ambele perspective: beneficiari/administratori ai schemei de minimis.

În plus față de concluziile desprinse în urma cercetării, prin instrumentul nou creat *MASTER + Nord Vest* sunt propuse măsuri concrete de încurajare a antreprenoriatului, inovației, de creare și valorificare de produse noi autohtone prin utilizarea resursei umane autohtone, asigurându-se astfel un circuit intern și circular al banilor în economie. Acest instrument se circumscrie totodată și opiniei CESE (2013), descrisă în paragraful 1.1, conform căreia antreprenoriatul nu trebuie perceput de societate ca o potențială soluție la toate nevoile, ci mai degrabă ca suport la crearea unei culturi a inovării și a valorificării oportunităților de business, care să intensifice schimburile economice durabile pentru bunăstare socială.

3.2.1 Tipuri de provocări și obstacole pentru antreprenori

Pentru mulți antreprenori, etapele inițiale ale procesului de creare și implementare a afacerilor sunt extrem de provocatoare și, la nivel global, majoritatea firmelor noi nu supraviețuiesc primilor cinci ani (Lougui și Nyström, 2014). Intenția acestui studiu este de a realiza o analiză a factorilor care pot influența (în sens pozitiv) succesul unei afaceri aflată la început, de a ajuta la reducerea riscului de eșec și de a crește șansele de reușită prin prisma experiențelor acumulate, în special în urma implementării proiectului „*Start Up Plus în Nord-Vest*”.

Conceptul de succes este adesea folosit pentru a se referi la performanța financiară a unei firme. Cu toate acestea, nu există o definiție universal acceptată a succesului, iar succesul în afaceri a fost interpretat în multe feluri. Există cel puțin două dimensiuni importante ale succesului: 1) succesul financiar vs alt tip de succes; și 2) succesul pe termen scurt vs. succesul pe termen lung (Chittithaworn, 2011).

Succesul poate avea diferite forme, cum ar fi. supraviețuirea firmei, profitul, randamentul investiției, creșterea vânzărilor, numărul de angajați, fericirea, reputația și așa mai departe. Cu alte cuvinte, se poate vedea că succesul are diferite semnificații pentru diferiți oameni. În ciuda acestor diferențe, oamenii par să aibă în general o idee similară asupra acestui fenomen, adică ce tip de afacere are succes.

Pentru a obține succesul afacerii, mai mulți factori ar trebui să fie optimi simultan, deoarece succesul este un fenomen multidimensional, fiind influențat atât de factorii interni, cât și de cei externi: management și know-how, produse și servicii, clienți și piață, relațiile de afaceri și cooperare, resurse și finanțe, strategie și mediu extern.

Asociația Globală pentru Cercetarea Antreprenoriatului ([Bosma și Kelley, 2019](#)), identifică la nivelul anilor 2018-2019 o serie de factori restrictivi în succesul afacerilor, în diferite țări ale lumii. Dintre factorii limitativi identificați în acest studiu la nivel global amintim:

- subfinanțarea noilor afaceri, insuficiența politicilor guvernamentale în privința antreprenoriatului, gradul limitat de deschidere a piețelor, limitări în transferul rezultatelor de cercetare-dezvoltare în mediul economic, gradul ridicat de fiscalitate a start-up-urilor (Australia);
- lipsa sau insuficiența educație antreprenorială este văzută ca fiind cea mai importantă barieră în calea promovării antreprenoriatului în Chile;
- procedurile de reglementare costisitoare, impozitele mari și lipsa instituțiilor de finanțare pentru noii antreprenori (Columbia);
- instabilitatea politică, provocările structurale legate de statul de drept, gradul ridicat de insecuritate dar și costurile ridicate pentru afaceri: impozite, taxe vamale (Guatemala);
- fragmentarea lanțurilor valorice internaționale existente la nivel mondial și influența altor factori geopolitici cauzează o piață

globală din ce în ce mai complexă și fracturată pentru antreprenori; îmbunătățirea integrării imigranților pe piața muncii și în ecosistemul antreprenorial rămâne, de asemenea, o provocare (Canada);

- accesul limitat la finanțare de la instituții formale, fie datorată veniturilor mici fie lipsei istoricului de creditare, gradul scăzut de educație în special în domeniul antreprenoriatului, finanțarea scăzută a cercetării-dezvoltării, birocrăția excesivă și gradul ridicat de fiscalitate;
- creșterea prețurilor pe piața imobiliară datorată ratelor scăzute ale dobânzilor, o tendință care implică scăderea posibilității start-up-urilor care se luptă să atragă investiții, o pondere importantă a fondurilor fiind direcționată către proprietăți imobiliare profitabile (Coreea de Sud);
- politicile comerciale incerte pe termen scurt și creșterea tarifelor în unele sectoare, complică mediul de afaceri altfel puternic în SUA;
- efectele votului Brexit din 2016 și negocierile de retragere ulterioare au avut un efect de diminuare asupra atitudinii antreprenoriale în Marea Britanie, manifestată în special prin scăderea dramatică a activității antreprenorilor imigranți/minorități etnice, probabil un semnal de avertizare timpurie cu privire la efectele negative ale retragerii Regatului Unit din U.E.

La nivelul Uniunii Europene, așa cum s-a putut vedea în Capitolul 1.1 nivelul antreprenoriatului și natura acestuia diferă între statele membre, unele state înregistrând mai puține succese decât altele din perspectiva sprijinului acordat pentru creșterea întreprinderilor noi.

Conform Comitetului Economic și Social European (2013), în general, noii antreprenori se confruntă de multe ori cu un mediu dificil. Printre obstacolele identificate amintim: accesul dificil la credite în faza de început a afacerilor, accesul limitat la piețe, învățământul nu oferă, în cele mai multe dintre țări, bazele necesare pentru o carieră de antreprenor, există temeri din partea noilor antreprenori legate de sancțiuni în cazul eșecului, la care se adaugă birocrăția excesivă.

Măsurile de sprijin pentru IMM-uri continuă să fie neuniforme, deoarece majoritatea statelor membre ale UE nu adaptează nici astăzi legislația la caracteristicile IMM-urilor și nici nu oferă protecție

suplimentară antreprenorilor onești aflați în dificultate. Mai mult, eforturile acestora de susținere a mediului business ar putea fi apreciate mai serios, măcar printr-o imagine pozitivă, a unor exemple de succes, care ar putea fi urmate și de alții.

În Raportul pe anul 2018 al Comisei Europene ([EU Startup Monitor](#)), sunt identificate: principalele provocări pentru start-up-uri: provocări cu privire la rentabilitate (pentru 86,2% din start-up-uri), asigurarea fluxului de numerar (72,3%), atingerea țintelor privind vânzările/atragerea de clienți (55,9%), creșterea veniturilor (50,8%), dezvoltarea de produse (39,7%), atragerea de capital (37,8%), recrutarea personalului (23,4%), internaționalizarea (23,2%), dezvoltarea echipei (23%), organizarea internă (15%). Așadar, factorii care constituie adevărate provocări pentru succesul afacerilor start-up-urilor pot fi clasificați în următoarele categorii: caracteristicile antreprenorilor, management și know-how, produse și servicii, clienți și piețe, modul de a face afaceri și cooperare, resurse și finanțe, strategie și mediu extern.

Conform studiului realizat de EY România ([2019](#)) asupra afacerilor de tip start-up din România cele mai importante obstacole pentru antreprenori în începerea și dezvoltarea unei afaceri sunt: mentalitatea și teama de eșec, educația precară, impredictibilitatea fiscală, situația politică actuală, lipsa fondurilor de dezvoltare și nivelul ridicat al taxelor. Alte obstacole conform acestui studiu sunt: accesul la finanțare, birocrăția excesivă, lipsa personalului calificat, provocările unei piețe mici și piața neagră. Provocările cu care se confruntă antreprenorii aflați la început de drum, conform aceluiași studiu sunt: asigurarea fondurilor pentru ideile de creștere în cadrul start-up-ului, creșterea numărului de angajați, generarea de *lead-uri* de calitate, lipsa timpului necesar pentru a finaliza toate sarcinile de business, expertiza legală și fiscală, expertiza în marketing și în managementul cash-flow-ului pentru noii antreprenori.

3.2.2. Provocări și obstacole pentru antreprenori în cadrul proiectului Start-Up Plus în Nord-Vest – perspectiva antreprenorilor

Pentru a identifica provocările cărora antreprenorii au fost nevoiți să le facă față și obstacolele pe care aceștia le-au depășit cu succes în implementarea afacerilor, a fost realizată o anchetă sociologică

contextuală asupra celor 63 de beneficiari ai proiectului „Start-Up Plus în Nord-Vest”. Ca instrument a fost utilizat chestionarul, structurat pe cinci părți, fiind utilizate cu precădere întrebări deschise. S-a urmărit mai degrabă identificarea și descrierea din partea respondenților a unei palete largi de situații, atitudini, comportamente, opinii etc., decât stabilirea frecvenței acestora, cercetarea având astfel un caracter calitativ și nu neapărat cantitativ. Completarea individuală a chestionarelor a fost realizată în perioada ianuarie-februarie 2021, iar rata de răspuns a fost de 90,48% (57 de răspunsuri/63).

a. Motivațiile antreprenorilor (provocări anterioare)

Prima parte a chestionarului a urmărit motivațiile antreprenorilor în începerea afacerilor în cadrul proiectului Start-Up Plus în Nord-Vest. Aceștia au enumerat principalele trei motive care i-au determinat să implementeze ideile de afaceri în cadrul acestui proiect. Gama de răspunsuri a fost destul de variată și interesantă, majoritatea antreprenorilor indicând una dintre motivațiile principale **oportunitatea de a fructifica finanțarea nerambursabilă** în cadrul proiectului, motivație transpusă de antreprenori în diferite variațiuni: *oportunitatea de a obține resurse financiare pentru a putea achiziționa echipamentele necesare începerii afacerii; oportunitatea de a beneficia de finanțare nerambursabilă; faptul că proiectul a susținut toate costurile unui început de afacere; oportunitatea de a primi finanțare-un mare ajutor pentru început; posibilitatea accesării unei finanțări nerambursabile destinate special deschiderii unei afaceri noi; fonduri insuficiente pentru a-mi transpune ideea în practică etc.*

În cadrul acestei prime categorii de răspunsuri, identificată de autori, se remarcă antreprenorii care **aveau o idee de afacere, dar aceasta nu își găsea sursa de finanțare**: *existența unui proiect – idee de afacere – fără finanțare; posibilitatea de a primi finanțare pentru dezvoltarea ideii de afacere etc.* Se poate desprinde concluzia că este posibil să existe un zăcământ important de idei de afaceri, poate chiar proiecte de afaceri viabile în rândul persoanelor active din țara noastră care nu sunt fructificate, transformate în practică din cauza lipsei de finanțare.

O categorie semnificativă, identificată în prelucrarea motivațiilor antreprenorilor, este aceea a celor care au simțit **nevoia de autorealizare, de schimbare a statutului lor, de dezvoltare**

personală și/sau profesională și/sau dorința de a fi independent: *nevoia de dezvoltare personală și profesională; am dorit schimbarea statutului de angajat; am dorit să îmi înființez propria firmă, dorința de a fi liber, de a putea să depinzi doar de tine; înființarea propriei afaceri și satisfacția dată de realizarea profesională; dorința de autodepășire, ambiția, încrederea în mine, dorința de a deveni antreprenor; dorința de a dezvolta un proiect personal.* O pondere mai puțin semnificativă este aceea a motivațiilor financiare: *dorința de a face bani, dorința de a asigura un venit mai mare familiei mele.*

O altă categorie importantă este aceea a antreprenorilor care au fost motivați de dorința de a-și transpune **pasiunea într-o afacere**, aspect care poate să devină un factor determinant în succesul afacerii, prin entuziasmul și implicarea superioară în implementarea și desfășurarea business-ului: *am fost motivat în special de pasiunea mea pentru munca cu animalele; pasiunea și studiile muzicale; dorința de a transforma o pasiune într-o afacere sustenabilă; pasiunea pentru ciocolată (meseria de ciocolatier), pasiunea pentru munca mea; transformarea într-o afacerere a producerii unui desert îndrăgit de cei apropiați; am dorit transformarea pasiunii pentru fotografie într-o afacere de familie, pasiunea pentru grădinarit ș.a.* Astfel de antreprenori pot să devină modele de succes și surse de inspirație pentru viitori antreprenori. Semnificative sunt motivațiile legate de **experiența acumulată anterior accesării programului** de finanțare: *dorința de a valorifica experiența în domeniul de lucrări de finisare pentru construcții, experiență avută în domeniul HoReCa, know-how-ul etc.*

Tot în categoria motivațiilor cu o pondere semnificativă pot fi încadrate răspunsurile care au vizat **condițiile oferite de programul de finanțare** și/sau diferențierea programului Start-Up Plus față de alte programe și/sau surse de finanțare: *nu este nevoie de cofinanțare, condițiile de eligibilitate și ușurința aplicării; varianta de ghid simplificată vs. alte programe; disponibilitatea utilizării imediate a fondurilor; asigurarea suportului financiar în proporție de 75%, imediat după semnarea contractului de finanțare; faptul că este un proiect care se desfășoară în mediul urban; am fost motivat de faptul că programul oferă asistență în implementare; avantajele oferite de program: formare, consultanță, fonduri nerambursabile, asistența oferită pe parcursul*

implementării; faptul că o bună perioadă de timp au putut fi susținute din grant salariile personalului; eligibilitatea cheltuielilor cu angajații și chiria, condițiile atractive de finanțare etc.

Însăși **participarea la cursurile de antreprenoriat** a constituit pentru o parte din noii antreprenori un factor motivant (*cursurile de care am beneficiat m-au facut sa fiu mai deschis către antreprenoriat; organizarea cursului de antreprenoriat prin care am fost instruiți și îndrumați în vederea realizării planului de afaceri și a înțelege procesul de demarare a unui start-up; cursul de antreprenoriat desfășurat anterior concursului de planuri de afaceri; șansa de a efectua un curs de formare și certificarea ca antreprenor*). Acest aspect subliniază necesitatea continuă de educație antreprenorială. **Reputația administratorului schemei de minimis** și/sau încrederea în acesta a constituit de asemenea un factor motivațional pentru câțiva dintre antreprenori: *încrederea în competențele organizatorilor; consultanța profesională, echipa profesionistă, informarea constantă; promptitudinea organizatorilor ș.a.*

Chiar dacă într-o pondere mai puțin semnificativă, au existat și antreprenori care au fost motivați de ceea ce teoria antreprenorială implică ca fiind un factor determinant în realizarea unei noi afaceri, **nevoi existente în piață**: *dorința de a veni în ajutorul locuitorilor din zonă, întrucât cererea în domeniul nostru de activitate este foarte mare; cererea pieței de servicii de calitate; posibilitatea de a valorifica un segment de servicii pe piață pentru care există cerere; dorința de a oferi un serviciu complet, pe care majoritatea firmelor din localitate nu îl oferă; cererea serviciilor în creștere în piață la momentul aplicării; nevoia de acoperire a unei nișe inexistente în piață ș.a.*

Exemplele de bune practici ale altor start-up-uri implementate sau aflate în implementare au constituit factori motivaționali pentru o parte mai puțin semnificativă dintre cei 63 de antreprenori. Se resimte așadar nevoia promovării mai intense a unor modele de bune practici în domeniul antreprenoriatului, pentru creșterea în relevanță a acestui factor motivațional.

A fost identificată și o categorie de **motivații altruiste**: *oportunitatea de a crește calitatea serviciilor de tip after-school; doream implementarea unei idei de afaceri noi, necesară în orașul nostru; libertatea de a*

implementa propriile idei și de a ajuta comunitatea; promovarea valorilor tradiționale ale zonei; necesitatea de noi locuri de muncă în localitate.

b. Provocări, obstacole și dificultăți (pe parcurs)

Încă de la conceperea chestionarului s-a urmărit ca opiniile, părerile și atitudinile antreprenorilor cu privire la eventuale dificultăți întâmpinate, să fie grupate pe etapele parcurse de aceștia, respectiv pe diferitele aspecte cu care s-au confruntat în fazele de inițiere, planificare și implementare a afacerilor.

Antreprenorii nu au întâmpinat dificultăți în ceea ce privește **participarea la cursurile de formare în antreprenoriat** cu excepția unui singur antreprenor dintre cei 57 care au răspuns la chestionar. Pentru acesta, orarul cursurilor s-a suprapus de câteva ori cu programul de lucru.

Aceeași situație este regăsită în cuantificarea eventualelor dificultăți în **realizarea planului de afaceri**, ceea ce dovedește, în opinia beneficiarilor, calitatea ridicată a cursurilor de antreprenoriat organizate și caracterul aplicativ al acestora. Excepția, care se spune *că întărește regula*, este a unui antreprenor care consideră că planurile de afaceri sunt mult prea complexe pentru persoanele care nu au avut anterior tangență cu fondurile nerambursabile.

Asigurarea fondurilor financiare în lansarea și derularea afacerilor a constituit o provocare pentru o parte puțin semnificativă dintre respondenți, cauzele identificate fiind: întârzierea semnării contractelor de subvenție, față de data estimată de unii dintre beneficiari; demararea proiectului în contratimp cu ciclicitatea tipului de afacere (de exemplu, grădiniță deschisă odată cu începerea vacanței), apariția unor cheltuieli neprevăzute; estimarea optimistă a veniturilor încă de la lansarea afacerilor.

Unele dificultăți au fost ridicate de **întocmirea dosarelor de achiziții și relația cu furnizorii**, cauza principală fiind refuzul inițial sau furnizarea cu greutate a unor documente necesare în procedura de achiziții: de exemplu oferte personalizate, procese-verbale de predare-primire, certificate de garanție, tergiversări în redactarea și/sau semnarea contractelor de furnizare bunuri și/sau prestări servicii. Au existat și situații în care beneficiarii s-au reorientat din aceste cauze spre alți

furnizori, dispuși să ofere documentația necesară. Opinia unor antreprenori este că sunt solicitate prea multe documente la realizarea dosarelor de achiziții, părere regăsită și la răspunsurile antreprenorilor legate de aspectele birocratice ale programului Start Up.

Întocmirea corespunzătoare a documentelor financiar-contabile a constituit o problemă pentru o mică parte dintre antreprenorii care au răspuns la chestionar, aceștia identificând ca și cauză, în unele situații, lipsa de experiență a contabililor în a lucra cu fondurile europene. Au existat și situații în care contabilii beneficiarilor au solicitat chiar și tarife suplimentare.

Îndeplinirea indicatorilor asumați în proiect (menținerea locurilor de muncă și realizarea veniturilor necesare pentru accesarea tranșei a 2-a din subvenție) a constituit o provocare pentru o pondere semnificativă dintre antreprenori, majoritatea dificultăților fiind însă direct legate de restricțiile impuse de guvernanți în contextul epidemiologic Covid-19. Termenul de 6 luni pentru realizarea nivelului de venituri necesar atragerii celei de-a 2-a tranșe a fost considerat limitativ și stresant, în condițiile unui business nou, deși acest aspect era cunoscut de beneficiar încă din etapele de inițiere ale proiectului de afaceri.

În contextul menționat anterior, activitatea multor firme a fost afectată iar încasarile s-au diminuat considerabil sau chiar au fost zero pentru perioade relativ lungi de timp (2-3 luni). Astfel, în acele situații plata salariilor și a contribuțiilor s-a făcut de multe ori din resurse proprii. Menținerea locurilor de muncă a reprezentat un efort important. Au existat chiar și situații de suspendare a contractului de subvenție, fiind afectate în special activitățile din domeniul sau din sectorul HoReCa (turism și alimentație publică, organizarea de evenimente, producția destinată acestor domenii de activitate), săli de fitness etc.

Sunt enumerate în continuare câteva din **dificultățile generate de contextul epidemiologic Covid-19**, așa cum au fost formulate de antreprenori, altele decât cele menționate anterior la partea dedicată indicatorilor asumați, dar având o legătură directă cu aceștia: *lucrările au fost anulate iar contractele au fost reziliate; clienții au fost sceptici cu privire la interacțiunea dintre oameni; ne-am confruntat și încă ne confruntăm cu un trafic foarte scăzut de clienți; având în vedere că pe parcursul pandemiei cabinetele de medicină dentară au avut voie să*

primească doar urgențe, veniturile au scăzut drastic; firma a fost închisă 2 luni, numărul de clienți fiind semnificativ mai mic după redeschidere; piața de publicitate offline s-a prăbușit total, francizorul nu a mai adus clienții promiși; stoparea evenimentelor de tipul nunților/banchetelor a condus la stoparea încasărilor previzionate din această nișă de piață, lucru care a creat o presiune financiară importantă, dar în același timp a dus și la dezvoltarea gamei de produse oferite; deprecierea morală a echipamentelor în lipsa comenzilor – cel mai probabil se va ajunge la prestarea serviciilor utilizând echipamente cu uzură fizică neglijabilă, dar perimate tehnic; a scăzut drastic cererea pentru ședinte foto și am fost nevoiți să susținem din surse proprii chiria pentru menținerea punctului de lucru; închiderea școlilor a dus la reducerea substanțială a activității – re poziționarea este dificilă deocamdată; scăderea numărului de comenzi datorat lipsei evenimentelor cu participarea unui număr mare de persoane; reorientarea consumatorilor către produsele preparate acasă, în detrimentul celor pe bază de comandă; prăbușirea pieței, schimbarea totală a planului de marketing, suspendarea temporară a contractului de subvenție.

În ciuda acestor dificultăți toate afacerile din proiect au supraviețuit condițiilor dificile, multe dintre firme schimbând *din mers* strategia de marketing prin reorientarea spre alte segmente de piață, schimbarea strategiilor de distribuție, crearea de noi produse sau servicii. Alte firme au apelat la soluții temporare, precum trimiterea în șomaj tehnic a angajaților sau reducerea normelor de muncă pentru aceștia, iar în cazul unor firme, unde activitatea a fost sistată temporar, s-a procedat la suspendarea temporară a contractului de subvenție.

Nu au existat disfuncționalități, în opinia antreprenorilor, în relația cu administratorul schemei de minimis decât în cazul a doi antreprenori care au reclamat condițiile *discriminatorii* în cazul unor parteneri, respectiv recomandarea de îmbunătățire a comunicării cu beneficiarii.

Unele **aspecte birocratice legate de derularea programului de finanțare Start-Up** au fost reclamate de aproximativ 20% dintre beneficiari. Acestea se referă la solicitări de documente prea stufoase, faptul că nu s-ar justifica un număr atât de mare de documente care sunt, în opinia unora dintre beneficiari, și mari consumatoare de timp sau că procedurile ar trebui simplificate semnificativ, în special în ceea ce privește procedura achizițiilor și/sau a plăților. Sunt incluse în această

categorii și aspecte birocratice care nu țin neapărat de programul de finanțare precum: obținerea unor avize și/sau autorizații din partea unor instituții precum DSP, primărie, DSVSA și altele.

c. Greșeli ale antreprenorilor în abordarea antreprenorială

Este firesc ca orice demers antreprenorial să fie supus anumitor abordări greșite din partea celor care le-au inițiat. O parte din dificultățile apărute în faza de inițiere și de implementare a afacerilor, subliniate anterior, au avut drept cauză o parte din aceste greșeli. Mai mult de jumătate dintre antreprenori, după aproximativ un an de la debutul în afaceri și/sau de experiență în noua afacere, au identificat cel puțin o greșeală în abordarea antreprenorială. În prelucrarea răspunsurilor antreprenorilor aceste lacune au fost grupate în următoarele cinci categorii: subestimarea sau lipsa de estimare pentru anumite cheltuieli, estimări prea optimiste privind veniturile, greșeli de piață, abordări nerealiste legate de gestionarea relațiilor dintre sau cu angajații, lipsa unei analize a riscurilor.

c.1. Subestimarea sau previziunile inexacte pentru anumite tipuri de cheltuieli, a avut drept cauze obiective, în unele situații, necunoașterea noului domeniu de activitate, existând astfel o serie de cheltuieli neprevăzute în faza de planificare: de exemplu amenajări interioare ale spațiului în vederea îndeplinirii cerințelor legale, dificultăți în identificarea celei mai optime soluții de furnizare de materii prime; cheltuieli cu autorizații, avize, cheltuieli cu forța de muncă suplimentară.

c.2. Alți antreprenori au avut estimări prea optimiste privind veniturile dar și privind timpii de realizare a diferitelor faze ale afacerii, neluând în calcul, de exemplu, timpii necesari obținerii avizelor/autorizațiilor: DSP, DSVSA, ISU, acord Primărie, sau timpul necesar schimbării destinației spațiului comercial, aviz amplasare reclamă luminoasă etc. sau durata prelungită a furnizării unor echipamente achiziționate, durata procesului de selecție a angajaților. Alți antreprenori au supraestimat necesarul inițial al forței de muncă.

c.3. O pondere semnificativă dintre cei care și-au asumat greșeli în abordarea antreprenorială au identificat astfel de greșeli în ceea ce privește abordarea de piață/de marketing: concentrarea în mare măsură pe o singură nișă de piață, comunicarea și raportarea inițială cu clienții,

neluarea în calcul a potențialului anumitor servicii, utilizarea inițială a unui singur canal de distribuție sau atenția insuficientă acordată concurenței și promovării produselor și serviciilor oferite.

c.4. Lipsa de experiență în calitatea de administrator i-a pus în situația pe unii antreprenori în situația unor abordări nerealiste legate de gestionarea relațiilor dintre sau cu angajații, ceea ce a condus, în anumite situații la conflicte cu sau între aceștia. Aceeași lipsă de experiență managerială a generat abordări greșite în relațiile cu furnizorii, existând situații în care noii antreprenori au manifestat o încredere prea mare în promisiunile unor furnizori referitoare la termenele de livrare, punerea la dispoziție a documentelor necesare achizițiilor, furnizarea unor servicii de o mai slabă calitate decât cea așteptată.

c.5. O parte dintre antreprenori și-au asumat ca și greșeală lipsa unei analize a riscurilor care să fi prevăzut apariția unei situații de criză precum cea generată de măsurile luate de administratorii statului în contextul Covid-19. Subliniind importanța realizării analizei de senzitivitate urmată de o analiză a riscurilor unui proiect și a riscurilor majore care trebuie luate în considerare de toate părțile implicate – beneficiari, finanțatori – în cadrul oricărui proiect, considerăm că o predicție a desfășurării de evenimente de după martie 2020 era aproape imposibil de anticipat.

d. Satisfacții ale antreprenorilor

Cele mai multe dintre satisfacțiile exprimate de noii antreprenori, în urma experienței date de implementarea afacerilor în cadrul proiectului *“Start-Up Plus în Nord-Vest”* s-au referit **feedback-ul pozitiv primit de la clienții** care au beneficiat de produsele și serviciile nou create la un nivel calitativ ridicat. Ei consideră că șansa oferită de proiect de a achiziționa utilaje, echipamente, tehnologie etc. noi și performante la care s-au adăugat competențele dobândite în urma cursurilor de formare antreprenorială și mai ales consilierea oferită de experții proiectului au avut o contribuție majoră la succesul în relația cu clienții. Multe firme se bucură de o imagine foarte bună pe piață, unii antreprenori reușind chiar să creeze “brand-uri” locale chiar dacă strategia de marketing a fost schimbată, uneori, din mers datorită factorilor externi. Mulțumirea este dată și de contribuția la comunitatea din care fac parte, prin plusul de valoare dat de produsele și/sau serviciile oferite pe piață.

Însăși **succesul în implementarea și funcționarea afacerii** sau chiar **atingerea indicatorilor stabiliți în proiect** în pofida traversării unui an dificil, constituie, pentru o pondere semnificativă dintre antreprenori, o satisfacție importantă. Modelul de business se dovedește a fi viabil cu potențial pentru creștere, perpetuare și diversificare, în cazul multora dintre ei.

Statutul de antreprenor, independența financiară dar și statutul social oferit de această poziție, realizarea și dezvoltarea profesională, faptul că fac ceea le place, experiențele, competențele și abilitățile acumulate reprezintă satisfacții importante exprimate de antreprenori. Nu este de neglijat libertatea de decizie și satisfacția de a-ți fi propriul șef.

Nu în ultimul rând, au fost exprimate satisfacții oferite de posibilitatea de a cunoaște și a stabili **noi relații profesionale dar și sociale** cu o diversitate mare de oameni: furnizori, clienți, alți antreprenori din domeniul de activitate, cu echipa de proiect etc.

3.2.3. Provocări și obstacole pentru antreprenori în cadrul proiectului Start-Up Plus Nord-Vest – perspectiva administratorilor schemelor de minimis

Pentru a surprinde perspectiva administratorilor schemelor de minimis asupra provocărilor și obstacolelor întâmpinate în derularea proiectului *“Start-Up Plus în Nord-Vest”*, dar mai ales a dificultăților întâmpinate de noii antreprenori în faza de inițiere, concepere și implementare a afacerilor, a fost realizată o anchetă sociologică la care au participat membrii echipei de implementare, cu diferite poziții în cadrul proiectului: manager proiect, coordonator partener, expert coordonare, expert monitorizare, expert verificare, expert implementare, lector cursuri antreprenoriat.

Ca instrument a fost utilizat chestionarul, structurat pe patru părți, fiind utilizate cu precădere întrebări deschise. La fel ca și în cazul antreprenorilor, analiza datelor culese de la membrii echipei proiectului are un caracter preponderent calitativ. La chestionarul implementat în perioada ianuarie-februarie 2021 rata de răspuns a fost de 77% (23 de răspunsuri/30).

Opiniile, părerile și atitudinile cu privire la eventuale dificultăți întâmpinate, au fost grupate pe etapele proiectului sau pe diferitele aspecte cu care s-au confruntat atât membrii echipei de proiect cât și antreprenorii consiliați/monitorizați.

a. Provocări, obstacole și dificultăți

a.1. Selectarea membrilor echipei din cadrul proiectului

Au existat probleme în selectarea membrilor echipei, atât la demararea proiectului cât și pe parcurs, din cauza condițiilor impuse pentru anumite poziții. De asemenea, au existat mici probleme de adaptare ale unor colegi la modul de lucru impus într-un proiect cu finanțare europeană. Lipsa de experiență a fost compensată cu alte valori esențiale necesare: onestitate, voință de implicare, spirit de echipă, dorință de educare și perfecționare. Cu toate că unii membri ai echipei au părut reticenți la început, gustul plăcut al succesului le-a schimbat o serie de percepții, ajungând să se identifice destul de bine cu profilul nivelului de expertiză pentru care au fost selectați și chiar să-și dorească *o continuare* a acestei provocări.

a.2. Participarea, în calitate de lector/organizator, la cursurile de formare în antreprenariat

Pe parcursul celor 22 de grupe de curs (de formare antreprenorială), au fost întâlnite destul de multe persoane extraordinare, cu un grad mare de expertiză într-un anumit domeniu, dar care nu au reușit să confirme spiritul antreprenorial (nu au reușit să depășească diferența dintre angajat și antreprenor), după cum au fost întâlnite persoane care nu au excelat din punct de vedere al pregătirii tehnice într-un domeniu anume, dar au convins prin oportunitate, curaj și spirit antreprenorial.

Calitatea de lector în cadrul unui asemenea curs de formare antreprenorială este o reală provocare, în primul rând datorită "materialului" de lucru, adică a calității și interesului cursanților, care reușesc de fiecare dată, prin specificul pregătirii și preocupărilor lor, să surprindă lectorul și să-l determine să-și adapteze instrumentele și metodologia de lucru la nevoile particulare solicitate în dezbateri. Gradul relativ ridicat de eterogenitate al cursanților, în special din punctul de vedere al nivelului de cunoștințe financiar-contabile a constituit o altă provocare de adaptabilitate a lectorilor.

În cazul proiectului “*Start-Up Plus în Nord-Vest*”, considerăm că dintre cei 589 de cursanți, respectiv dintre cei 532 de absolvenți, în afara celor 158 de planuri de afaceri depuse în competiție, au mai existat încă cel puțin 100 de idei bune care s-ar fi putut transforma în afaceri reale, dacă persoanele respective ar fi fost mai hotărâte, ori dacă lectorii de curs ar fi putut fi mai persuasivi în a-i convinge de calitatea potențialei lor afaceri. Într-un final, ca și în orice proiect, trebuie privită partea bună a lucrurilor, să ne mulțumim cu cele 158 de persoane convinse să riște și să ne asumăm “pierderea” unor potențiale afaceri care pe noi ne-ar fi încântat, dar ne-ar fi și putut da mai mult de furcă (o teamă mai mare de depășit, o mai mare nevoie de adaptabilitate etc.).

a.3. Etapa de selecție a planurilor de afaceri

Au existat situații în care potențialii beneficiari au dat dovadă de lipsă de maturitate, tact, sau educație antreprenorială, considerând că subvenția ar putea fi “*un sprijin*” ce ar putea fi încasat pe persoană fizică și care le va acoperi o serie de nevoi sau probleme personale. În consecință, au simulat situații nereale sau imature care au fost apreciate ca atare.

Pe de altă parte, proiectul “*Start-Up Plus în Nord-Vest*” a propus, încă din etapa de înscriere și aprobare, un anumit specific, fie prin implementarea unor politici și recomandări cuprinse în ghidul de finanțare, fie prin implementarea unor provocări specifice domeniilor de specializare inteligentă în care partenerii (în special USAMVCN) au competențe de formare, perfecționare sau consiliere de specialitate. Din acest punct de vedere, nu toate planurile de afaceri au valorificat aceste recomandări, nebeneficiind astfel de punctaje suplimentare, fapt care a creat mici nemulțumiri sau frustrări care au trebuit mediate corespunzător în etapa de contestații.

a.4. Aspecte de înțelegere, aplicabilitate etc. legate de procedura de implementare schemei de minimis

Au existat aspecte birocratice, rigide, specifice finanțărilor europene, care au fost mai greu de acceptat de unii beneficiari: nevoia de angajabilitate (specifică măsurii de finanțare), sau de menținere a acesteia, nevoia de asigurare a bunurilor achiziționate prin proiect, asigurarea reprezentativității la nivel majoritar al asociațiilor de către antreprenorul format și furnizor direct al planului de afaceri, accesarea subvenției de minimis în 2 tranșe, eliberarea sumelor din subvenție utilizând un cont de

subvenție gestionat cu dublă semnătură, sau accesarea tranșei a-2-a într-o manieră condiționată de realizarea unor indicatori au fost tot atâtea prilejuri de discuții, explicații, negocieri, care au trebuit reluate de fiecare dată cu înțelepciune și cu calm, cu tact și cu diplomatie, așa încât efectul acestora să fie cel precizat în procedura de implementare a schemei de minimis.

a.5. Etapa de pregătire a contractelor de subvenție

Pe de o parte, inconsecvența reglementărilor din partea autorităților finanțatoare (datorate instabilității politice și neclarităților legislative) iar, pe de altă parte, lipsa de experiență și rigiditatea instituțiilor publice, adesea incapabile să se adapteze realităților pieței și mediului privat, sau în lipsa unor proceduri ca atare, au făcut ca etapa de pregătire a contractelor de subvenție să se lungească la limita superioară prevăzută de ghidul de finanțare. Semnarea contractelor s-a făcut astfel sub presiunea timpului și cu încercarea grea atât a nervilor antreprenorilor, cât și a unei părți din echipa de implementare.

O parte dintre beneficiari au manifestat reticență sau chiar au refuzat într-o primă etapă semnarea contractelor de subvenție pe care le-au considerat prea rigide, sau de-a dreptul riscante.

a.6. Etapa de implementare a afacerilor (achiziții, plăți, comunicarea cu antreprenorii etc.)

Mediul antreprenorial trebuie să trăiască după reguli, norme, principii, respect etc, indiferent dacă beneficiază de anumite forme de sprijin (ex. finanțări externe) sau nu. Astfel, orice antreprenor trebuie să aibă o viziune pe termen lung, bazată pe valori esențiale, orice afacere trebuie să aibă o misiune bine definită, obiectivele oricărei afaceri trebuie să fie SMART, resursele trebuie să fie acoperitoare, metodele-tehnicile-instrumentele de lucru trebuie să fie eficiente, iar procesele optimizate, achizițiile se fac după reguli și proceduri transparente, echipamentele trebuie să îndeplinească un set de caracteristici tehnice minimale, performanțele trebuie să fie măsurabile și rentabile, banii europeni trebuie să respecte destinația/ destinațiile pentru care au fost aprobați, riscurile trebuie prevenite și/sau tratate corespunzător etc.

Înșușirea și aplicarea tuturor acestor aspecte dau nota de maturitate a antreprenorului, respectiv a mediului antreprenorial pe care îl definesc. Adesea democrația este confundată cu anarhia. A fi propriul tău stăpân nu

înseamnă a face tot ce poțtești, aspect neglijat sau greșit interpretat de unii antreprenori.

Comunicarea cu antreprenorii nu a fost foarte eficientă, în unele situații, din cauze obiective și/sau subiective, ceea ce a îngreunat obținerea și transmiterea la timp a documentelor din dosarele de achiziții și a celorlalte documente tehnice și financiare. Exigențele și termenii contractuali ai proiectului au impus o anumită disciplină și rigoare noilor antreprenori, legată mai ales de comunicare, termene de finalizare și respectarea tuturor angajamentelor. În numeroase ocazii, echipa de implementare a fost nevoită să reamintească termenii contractuali și obligațiile asumate de beneficiar.

Au existat, de asemenea, dificultăți întâmpinate de antreprenori, în special cu furnizorii de echipamente, utilaje etc. în ceea ce privește oferirea de către aceștia a documentelor necesare realizării dosarelor de achiziții: contracte conforme de furnizare bunuri sau de prestări servicii, procese verbale de predare-primire, garanții, asigurări etc. Au existat întâzieri în demararea afacerilor ca urmare a întâzierilor la semnarea contractelor de subvenție ceea ce a determinat modificări în planurile de achiziții ale beneficiarilor, schimbări de furnizori, suprapunerea perioadei de carantinare cu începutul perioadei de implementare.

Nici echipa de implementare a proiectului nu a fost scutită de aceste dificultăți și provocări, dar de fiecare dată, cu răbdare și cu înțelepciune toate procedurile au fost implementate în conformitate cu procedurile interne ale proiectului și cu legislația în vigoare.

a.7. Realizarea diferitelor raportări, documente etc

Mulți antreprenori, mai ales cei aflați la început de drum, dau dovadă de multă stângacie în redactarea de documente, raportări etc, având de multe ori nevoie de indicații sau sprijin. Dincolo de adaptabilitate, se constată că este necesară și multă voință sau acceptanță a regulilor, adică de un plus de organizare și rigoare absolut necesare unui bun om de afaceri. Unii dintre contabilii beneficiarilor, aveau propriul "stil" de lucru cu documentele contabile, la fel cu modalitatea de înregistrare în contabilitate (conturi specifice, în cadrul proiectului, trecute pe conturi analitice speciale, trimiterea documentelor justificative cu întâzriere etc.). Au existat, astfel unele întâzrieri la prezentarea documentelor contabile

sau la modificările sugerate pentru corecția acestora, din partea beneficiarilor.

Totuși, în cazul proiectului “*Start-Up Plus în Nord-Vest*”, problemele și-au găsit o rezolvare mai rapidă și datorită faptului că pentru toate rapoartele sau documentele necesare în cadrul proiectului au fost puse la dispoziția antreprenorilor modele predefinite și indicații precise de completare, care au salvat timp și nervi prețioși, redirectionați înspre alte activități sau acțiuni antreprenoriale.

a.8. Dificultăți legate de monitorizarea îndeplinirii de către antreprenori a indicatorilor asumați în proiect

În cazul unor beneficiari au existat dificultăți în special determinate de fluctuațiile de personal, trimiterea în șomaj tehnic a angajaților ca urmare a perioadelor de carantinare națională sau locală.

Uneori, ajutorul primit se uită repede, iar angajamentele asumate par o piatră de moară (ex. unii antreprenori “uită” să mai prelungească polițele de garanție, alții “greșesc” la calculul perioadelor de angajabilitate a resursei umane asumate, iar documentele contabile “îi încurcă” pe unii în etapa de dezvoltare ulterioară). Și de această dată, experții proiectului au monitorizat cu atenția cuvenită fiecare caz în parte și au îndrumat antreprenorii cu mult tact, astfel încât toate angajamentele asumate să fie realizate și neimputabile nimănui.

a.9. Dificultăți legate de monitorizarea îndeplinirii de către antreprenori a indicatorilor asumați în proiect

Atât pentru un beneficiar matur, cât și pentru un consultant cu experiență, o finanțare europeană începe cu o perioadă de pregătire a antreprenorului și a viitoarei finanțări (etapa de programare), continuă cu etapa de planificare (plan de afaceri, estimări-analize financiare), asistarea în vederea contractării și respectiv în perioada contractării, cu asistarea în toată perioada de implementare, apoi în monitorizare și sustenabilitate. De asemenea, uneori este utilă și consilierea post-sustenabilitate, în activitatea curentă, atât din perspectiva managementului organizațional, cât și din perspectiva unor provocări pe piața de achiziții și fuziuni (capital venture, private equity).

Uneori beneficiarii, cât și experții, tind să minimalizeze importanța menținerii regulilor, considerând că ulterior implementării subvențiilor nu mai sunt necesare ori nu mai există reguli, ci doar formalități birocratice.

Acceptanța regulilor reprezintă însă o dovadă de maturitate, definind caracterul antreprenorului.

a.10. Aspecte generate de contextul epidemiologic Covid-19

Experții proiectului “*Start-Up Plus în Nord-Vest*” au semnalat o serie de dificultăți legate de contextul epidemiologic. Astfel au fost exprimate dificultăți în comunicările cu antreprenorii sau cu contabilii acestora, datorita reticenței, temerilor manifestate în această perioadă. Au existat întârzieri în realizarea achizițiilor la unii antreprenori, mai ales în cazul echipamentelor importate, neprimirea la timp a autorizațiilor de funcționare, scăderea dramatică a numărului de clienți, în majoritatea cazurilor, în special în domeniul HoReCa pe perioada stării de urgență/alertă (clienți pe care se bazau unii antreprenori pentru a-și realiza veniturile), situații de trimitere a angajaților în șomaj tehnic, de reducere a normei de muncă și chiar de suspendare a contractului de finanțare o anumită perioadă de timp etc. ceea ce în unele situații a condus la decalarea termenelor planificate. Consecința a fost, în unele cazuri: suspendarea contractului de subvenție, necesitatea încheierii de acte adiționale pentru prelungirea perioadei de implementare/ monitorizare, cu implicațiile generate de acestea etc.

Unii experți au descris mai pe larg diferite aspecte și considerente legate de context și de implicațiile generate. Redăm în continuare un punct de vedere mai elaborat (n.a. Călin Vac). Din punctul acestuia de vedere, pandemia Covid-19 nu s-a dovedit o criză medicală majoră, sau cel puțin este disproporționat mediatizată public în raport cu statisticile oficiale: o rată de infectare de sub 4% la nivel național pe perioada unui an calendaristic, o rată a mortalității de cca 2.5% raportată la numărul de persoane infectate, respectiv de cca 0.1% raportată la populația țării ([Covid-19, Știri Oficiale](#)).

Totuși, această pandemie a generat o criză socială și economică clamată la cel mai înalt nivel în toate mediile internaționale. În România, la nivelul anului 2020 s-a înregistrat o contracție economică a PIB de aprox. 3.9% ([Digi24, Economie](#)), după mai bine de 10 ani de creștere economică permanentă ([Ministerul Finanțelor](#)), completată cu un deficit bugetar de aproape 10% din PIB ([Hotnews](#)), sau de scăderea/dezastrul din HoReCa ([Mediafax](#)). Accentuarea impredictibilității piețelor financiare, sau a instabilității soluțiilor economice pentru mediul privat din România

([Ziarul Financiar](#)) induce reticență în sectorul privat, dar mai ales printre antreprenorii tineri, la început de drum, complet debusolați și depășiți de evenimentele cu impact economic negativ la nivel internațional.

Pe de altă parte, dificultățile economice descrise mai sus sunt accentuate semnificativ de o criză socială de proporții, datorată în primul rând restricțiilor de comunicare directă, de socializare directă, de asigurare a feedback-ului din partea pieței și/sau partenerilor de business, respectiv restricțiilor de matchmaking și networking, ceea ce face aproape imposibilă o analiză corectă a nevoilor pieței – generatoare de noi acțiuni antreprenoriale. Având în vedere faptul că toate afacerile se fac cu oameni și pentru oameni (Vac, 2018), lipsa interacțiunilor acestora nu poate decât să reducă substanțial atât nivelul de validare al acțiunilor întreprinse (impactul, masa critică) precum și nivelul de predictibilitate absolut necesar în orice business.

Există, totuși, o serie de afaceri care aparent, și probabil temporar, prosperă sau au de câștigat în această perioadă: producția de dezinfectanți și materiale de protecție sanitară, serviciile de curierat, producția și serviciile în domeniul TIC, domeniul serviciilor medicale private, aplicațiile din mediul online etc. Cu toate acestea, suntem convinși că dezvoltarea domeniilor amintite anterior este limitată și destul de rapid plafonată de necesitatea de interacțiune a oamenilor (care este o nevoie fundamentală, pentru care am fost creați în felul în care existăm azi și înzestrați cu aptitudinile de exprimare și comunicare specifice “homo sapiens”).

Nu în ultimul rând, este de remarcat încă din primul capitol faptul că mediul antreprenorial funcționează optim în contextul quadruplu-helix, respectiv în interacțiune continuă cu celelalte medii (academic, autorități publice, societatea), reprezentate în mod simbolic prin oameni, și nu prin mașini. Cineva produce, cineva distribuie, cineva prestează servicii, cineva consumă... Cineva și nu ceva!... În aceste condiții, teama indusă de pandemie, prudența exagerată, limitarea contactelor directe, lipsa comunicării, sau a bucuriei de a consuma, produc o serie de schimbări în comportamentul oamenilor încât produsele sau serviciile nu mai par nici atractive și nici sustenabile, doi stâlpi de bază ai antreprenoriatului.

a.12. Aspecte birocratice, legislative legate de derularea programului de finanțare

Dificultățile legate de aspectele birocratice și legislative au fost subliniate de o pondere semnificativă a membrilor echipei de implementare, acestea fiind prezentate în continuare: „lipsa de flexibilitate a finanțatorului după declanșarea crizei pandemice, care s-a dovedit incapabil să înțeleagă multitudinea elementelor care afectau noile afaceri aflate, încă în perioada de implementare și dimensiunea acestora (de exemplu măsura posibilității reducerii normelor de muncă a fost mai mult decât binevenită, dar insuficientă)”; „numărul important de documente solicitate beneficiarilor în cazul unor achiziții și în special timpul consumat pentru diversele spețe apărute legate de semnarea contractelor de subvenție și a actelor adiționale”; „firma de turism monitorizată a fost penalizată cu neprimirea tranșei a doua, pentru neîndeplinirea indicatorului privind veniturile, cauzată de măsurile guvernamentale. Soluția cea mai bună ar fi fost să i se permită firmei anumite ajustări de personal, de indicatori de venit și/sau de termene pentru a reuși să facă față crizei.”; ”Schema de minims ar fi trebuit să fie mai exactă și să precizeze mai clar procedurile la nivelul proiectului.”; ”Rigiditatea și lipsa de flexibilitate în ceea ce privește adaptarea la noul context economic și social generat de criza Covid-19”.

Prima remarcă ce ar trebui făcută la acest capitol este legată de **rigiditatea legislației din România**, neacordarea acesteia la politicile și directivele europene și de calitatea actului juridic, în consecință. Din experiența a peste 13 ani de consultanță, scriere și implementare proiecte cu finanțare europeană (respectiv după 2007, anul intrării României în Uniunea Europeană, țara noastră participând astfel pentru prima dată la beneficiile finanțărilor din fonduri structurale europene), concretizată în peste 40 de proiecte scrise pe aproape toate programele structurale europene, și respectiv peste 25 de proiecte din a căror echipă de implementare am făcut parte (jumătate dintre ele chiar le-am coordonat, ca manager de proiect), pe de o parte, iar pe de altă parte din experiența de antreprenor, pe care am probat-o prin cele 4 microîntreprinderi pe care le-am înființat și administrat începând cu 1994 și până în prezent (n.a. Călin Vac), principiul de bază care este cel mai adesea încălcat de autorități este **prezumția de nevinovăție**. În consecință, toți utilizatorii de fonduri europene (sau nerambursabile, la modul cel mai general), respectiv marea parte a antreprenorilor care activează în mediul privat din România, sunt

priviți ca și potențiali infractori, acuzați de cele mai multe ori fără vină, culpabilizați în cele mai hilare aspecte ale activității lor și puși în situația să se dezvinovățească la fiecare pas. Din acest punct de vedere, este necesară în mod cert o maturizare a organismelor de reglementare din România, în sensul acordării de mai multă încredere cetățenilor de bună credință, compensată, în schimb, de pedepse mai aspre pentru cei care cu adevărat încalcă legea.

Din păcate, este o discrepanță foarte mare între un antreprenor – contributor de bază al fondurilor publice (TVA, impozite și contribuții pe salariile angajaților, taxe și impozite locale și fiscale etc.) și un angajat în sistemul public – beneficiar într-o foarte mare măsură al acestor fonduri. Având în vedere faptul că mediul privat (antreprenorii) este coloana vertebrală a oricărui stat civilizat în lume, ar fi absolut necesar ca ei să beneficieze de respectul și tratamentul cuvenit din partea funcționarilor din sistemul public, care le datorează atât nivelul de dezvoltare economică și socială al țării, cât și propriile lor salarii. Imaginea antreprenorului cu căciula în mână, stânenit și umilit în fața ghișeului unui funcționar public, trebuie înlocuită cu fotografia unui funcționar public tratând cu respect un antreprenor venit la ghișeul lui ca să mai contribuie cu ceva în plus la rotunjirea bugetului public.

Și dacă tot suntem aici, particularizăm această speță în domeniul accesării fondurilor europene nerambursabile și afirmăm public, clar și răspicat, că funcționarii publici ar trebui să sprijine consistent antreprenorii în accesarea acestor fonduri, căci tocmai prin utilizarea lor și implementarea de acțiuni finanțate de la diverse bugete europene se injectează capital în economie, se oferă locuri de muncă, se modernizează școli sau spitale, crește standardul de viață al cetățenilor, se susține inovația și progresul tehnologic, construind astfel o viață mai bună pentru noi și pentru generațiile care urmează. Mediul antreprenorial național are nevoie, pe lângă predictibilitate, și de o simplificare la nivel legislativ, până la cele mai nesemnificative acreditări și autorizări.

Tot la nivel de legislație, poate al doilea factor decisiv pentru un antreprenor este **nevoia de predictibilitate**, în toate formele ei: legislativă, fiscală, administrativă etc. Activitatea firmelor, așa cum știu toți antreprenorii, se bazează pe planificarea activităților, pe cash-flow, pe anticiparea veniturilor și cheltuielilor, respectiv pe predictibilitatea

resurselor (umane, materiale, financiare, informaționale). Pentru a putea construi o astfel de imagine, este absolut necesar ca antreprenorii să beneficieze de o predictibilitate în sens larg, la nivelurile precizate mai sus.

Nivelul imediat următor este cel al **birocrației**. Dacă este să ne referim la implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, suntem la coada Europei în ceea ce privește utilizarea mediului online, a semnăturii electronice, a sistemelor de raportare și verificare electronică, în timp ce majoritatea țărilor membre UE au implementat încă de ani buni sisteme electronice de asistență, înrolare (scriere), implementare, raportare, verificare și control a tuturor proceselor. Cu toate că în ultimii ani și România a dezvoltat câteva sisteme electronice (MySMIS, AFIR online, granturi guvernamentale online), aceste aplicații necesită încă foarte multe actualizări și extensii, dar mai ales este necesară renunțarea la raportarea alternativă și cu documente scriptice, în condițiile în care documentele sunt livrate deja electronic.

Pe de altă parte, mediul privat “beneficiază” de peste 80 de taxe și impozite (Vac, 2018), ceea ce face din antreprenor un sclav al sistemului public. Din acest punct de vedere, pandemia Covid-19 a contribuit semnificativ la înlocuirea unor operațiuni on-site cu operațiuni online, printre care: depunerea online a documentațiilor cadastrale la Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară, posibilitatea mai multor plăți online în raport cu Autoritatea Națională de Administrare Fiscală, un dialog online mai susținut în relația cu primăriile, posibilitatea obținerii unor avize online, alternativa susținerii cursurilor în învățământul universitar și preuniversitar folosind mediul online etc. Totuși, așteptăm cu mult interes lărgirea utilizării mediului online în raport și cu alte autorități, dezvoltarea conceptului “*smart city*”, dar și “*smart village*”, unificarea unor categorii de taxe și impozite, limitarea dialogului on-site cu anumite ghișee etc.

Birocrația poate fi, de asemenea, diminuată printr-o mai bună și directă conlucrare între diversele autorități ale statului. Astfel, este anormal și imoral ca unui antreprenor aflat în relație cu o anumită autoritate a statului să-i fie solicitate o serie de documente care urmează a fi eliberate de alte autorități ale statului, când ar fi mai simplu și mai onest față de cetățeni ca aceste acte să fie solicitate și obținute într-o manieră directă intra-stat, respectiv inter-autorități. Spre exemplu, certificatele fiscale ANAF sau locale, cazierul fiscal sau judiciar, extrasele de carte

funciară actualizate, avizele necesare edificării unor construcții, informații care țin de bonitatea unor antreprenori, situația eșalonărilor la plată a diverselor datorii la bugetele de stat, relația de grup între firme (întreprinderi legate și/sau partenere) etc. ar putea fi obținute online, printr-o accesare directă din partea celor interesați.

Am lăsat la sfârșit poate cel mai important aspect al birocrăției și al sistemului legislativ în România: **educația (sau mai degrabă lipsa ei)**. Dincolo de educația din familie sau de educația școlară, se vorbește tot mai mult de educația spirituală, educația socială, educația politică, educația financiară sau educația/cultura antreprenorială. De ce nu am vorbi și despre educația din sistemul public administrativ? Contravenții sau criminalitate (în toate formele lor) se înregistrează și în alte țări civilizate, dar modul de abordare al acestora este fundamental diferit. Limbajul folosit de operatorii de ghișeu (primărie, ANAF, ITM, poliție etc.) trebuie să rămână unul adecvat, chiar dacă asta presupune un efort suplimentar din partea acestora.

Dialogul folosit de o autoritate de control la sediul sau punctul de lucru al unui antreprenor (Poliția fiscală, Curtea de Conturi, Procuratura, Autoritatea pentru Protecția Consumatorului, Inspectoratul de Stat în Construcții, Direcția de Sănătate Publică, Direcția Sanitar-Veterinară, Inspectoratul teritorial de Muncă etc.) trebuie să fie bazat pe respect reciproc. Antreprenorii trebuie să aibă șansa unei abordări bazată pe prezumpția de nevinovăție, pe tratament egal, pe dreptul la o apărare onestă, iar dacă greșesc pe încadrarea corectă a greșelii și pe posibilitatea de recuperare amiabilă și transparentă a acesteia. Cel mai adesea, greșelile se datorează nivelului extrem de ridicat al birocrăției, sau modificărilor foarte dese ale legislației.

a.13. Comunicarea în general și relația cu antreprenorii și/sau alți actori implicați în implementarea afacerilor (contabili, bancă etc.)

Așa cum a fost precizat și mai sus, comunicarea este piatra de temelie a oricărei relații. Cei mai mulți dintre antreprenorii finanțați prin proiect au fost la prima provocare antreprenorială a vieții lor și a fost necesară o resetare aproape completă față de ce au făcut anterior, respectiv o adaptare a stilului de viață la condițiile economiei de piață specifică mediului privat. Desigur, acest lucru nu s-a putut întâmpla peste noapte, drept pentru care perioada de educare antreprenorială care a precedat

concursul de planuri de afaceri a constituit un prim pas în această direcție. Apoi, cele 6 luni avute la dispoziție pentru actualizarea planurilor de afaceri la realitățile momentului și, respectiv, pentru înființarea noilor firme, au constituit o nouă perioadă tampon spre noua provocare profesională, dând timp de gândire și de acomodare la noile condiții. În sfârșit, consilierea primită de către antreprenori mai întâi din partea mentorilor de practică, iar apoi din partea experților de implementare scheme de minimis și de verificare scheme de minimis, a fost definitorie pentru noua atitudine cu care toți antreprenorii au fost nevoiți să se acomodeze.

Dificultățile inerente în comunicarea dintre administratorii schemelor de minimis, pe de o parte, și antreprenori, pe de altă parte, au putut fi depășite și prin mecanismul de comunicare impus de procedurile interne autorizate la nivelul proiectului: experții de implementare scheme de minimis au avut contact permanent cu antreprenorii, în timp ce experții de verificare scheme de minimis au avut contact direct cu contabilii acestora, reușind în acest fel să îmbine optim ambițiile și creativitatea antreprenorilor cu realitățile legislative și raportările financiar-contabile conforme cu legislația în vigoare.

Credința noastră este că oricât de grea este perioada crizei pandemice, faptul că, cel puțin până acum, toate situațiile au fost depășite cu succes a constituit o probă de caracter și sustenabilitate atât la nivelul firmelor, cât și din prisma relației antreprenorilor cu experții administratorilor schemei de minimis. ***Și unii și alții au căutat soluții, și nu scuze.*** Desigur, această probă de moralitate, profesionalism și sustenabilitate nu se oprește aici, iar antreprenorii, parțial antrenați la acest moment, vor trebui să-și dezvolte abilitățile și competențele, și să facă față cu succes la toate provocările care vor urma pe viitor.

b. Satisfacții ale membrilor echipei de implementare

În ciuda dificultăților întâmpinate, considerăm că am reușit să “construim” într-o perioadă foarte grea a economiei naționale și internaționale și să facem față unor provocări istorice importante, că am găsit mereu soluții și nu scuze, și că am contribuit măcar cu o cărămidă la consolidarea și dezvoltarea economiei naționale. Dintre cele mai semnificative satisfacții ale experților se remarcă:

b.1. faptul că marea majoritate a antreprenorilor finanțați prin proiect au reușit să îndeplinească toate condițiile pentru accesarea tranșei 2, să supraviețuiască închiderii piețelor sau restricționării accesului pe diverse piețe, să-și mențină indicatorii de angajabilitate (și ceilalți asumați prin contractul de subvenție) și să-și clădească mici afaceri sustenabile și independente;

b.2. coeziunea echipei de implementare, care a dovedit caracter și creativitate într-o perioadă deosebit de dificilă atât pentru ei, cât și pentru antreprenori, depășind toți indicatorii asumați, atât din punct de vedere cantitativ cât și din punct de vedere calitativ (în materie de eficiență, atractivitate sau sustenabilitate);

b.3. evitarea corecțiilor financiare, atât la nivelul cheltuielilor directe, cât și la nivelul cheltuielilor cu ajutoarele de minimis;

b.4. experiența profesională dobândită în cadrul proiectului, șansa de a avea acces la informații noi și de interes în domeniul activităților antreprenoriale;

b.5. oportunitatea de a cunoaște oameni cu calități deosebite, atât dintre colegii echipei de proiect, cât și printre noii antreprenori;

b.6. creșterea stimei de sine, datorată faptului că am contribuit la dezvoltarea antreprenoriatului în Regiunea Nord-Vest.

3.3. MASTER+NV

3.3.1. Preambul

Criza economică și socială datorată pandemiei Covid-19 a schimbat o serie de paradigme economice funcționale și continuarea acestora cu un nou val pandemic, cu siguranță, va schimba fundamental atitudinea actorilor din mediul de afaceri. Constatăm azi că nu producem nici vaccinuri, nici măști, nici combinezoane, nici mănuși, nici cămăși, nici botoșei, nici ventilatoare, nici paturi de spital și lista poate continua în aproape orice domeniu de activitate. Flexibilitatea și adaptabilitatea antreprenorilor români la nevoile reale ale mediului de afaceri tind spre zero, iar reacțiile lor sunt întârziate, slabe și previzibile.

Condamnăm fostele dictaturi, dar nu am învățat nimic din ele, riscând azi avertismentul lui Corneliu Coposu "*Cine uită trecutul, merită să-l repete*": fabrica de țigări de la Sfântu Gheorghe a fost proiectată să facă

țigări la un diametru egal cu cel al gloanțelor pentru pistolul automat Kalașnikov (putând, la nevoie, să comute liniile de fabricație la produse necesare pe timp de război), autostrăzile germane au fost proiectate să poată fi utilizate în cazul aterizărilor de urgență a avioanelor de vânătoare, iar croitorii erau educate să fie flexibile și să poată schimba liniile de fabricație de la costume de lână la salopete sau uniforme. Nevoia ne-a învățat să fim autosustenabili, să ne protejăm resursele și să nu întindem mâna cerând ajutor, atâta timp cât suntem capabili să stăm pe propriile noastre picioare.

Democrația actuală ne-a dezvățat de toate astea, am pierdut masiv din nivelul de educație și am ajuns să apreciem doar banii. Am devenit cinici și cârcotași, rigizi și pretențioși, superficiali și non-constructivi și ne-am obișnuit să trăim cu scuze, nu cu soluții. Importăm masiv aproape orice, de obicei motivând strict printr-un calcul financiar simplu, dar insuficient: dacă produc în România produsul X, prețul de cost este mai mare decât dacă îl import din diverse țări asiatice. America nu mai este țara tuturor posibilităților, locul ei a fost luat de țări cum sunt China sau India.

Scăpăm totuși din vedere o mulțime de alți factori, care destabilizează alți indicatori macroeconomici sau sociali, dar mai ales arată dependența noastră de alte țări, sau alte economii, vulnerabilitatea noastră în fața oricărui eveniment care poate destabiliza un aparent echilibru, sau un aparent confort. În plus, creștem economiile altor state, în loc să consolidăm economia națională.

Credem că poate fi un moment de restart al economiei românești, de rescriere a unor paradigme economice și sociale, folosind un motto de tipul "***prin noi înșine***", foarte similar cu conceptul expus de Vintilă Brătianu (1927) la începutul secolului trecut:

- nivelul industrializării ar trebui să depindă de nivelul de educație și de cultură al unei națiuni, iar educația ar trebui să fie principala temelie pentru afirmarea europeană a statului român;

- interesele generale ale României ar trebui să primeze în fața intereselor industriale și bancare străine, iar accentul economiei noastre ar trebui pus pe valorificarea resurselor proprii, a economiei circulare, creșterea potențialului economic intern, asigurarea unor poziții favorabile pe piețe externe, pregătirea personalului calificat etc;

- toate aceste deziderate necesită o viziune, o strategie și o planificare asumate pe termen lung de toți factorii implicați în schimbări sistemice.

Altfel spus, ar trebui să ne regândim paradigmele economice și sociale după care trăim, să ne educăm, să devenim constructivi și proactivi, să ne conducem după reguli și nu după excepții și să identificăm soluții, nu scuze. Ar fi necesar să creăm un mediu economic autosustenabil, circular, autohton și imun la factori externi, bazat pe resursele pe care le avem din abundență, dar nu suntem în stare să le valorificăm corespunzător. Ar trebui încurajată producția autohtonă, consumul din producția autohtonă, să prețuim și să consumăm serviciile autohtone, **să ne valorificăm resursele proprii (materiale, umane, financiare și informaționale)**, creând astfel un microclimat economic și social independent și autosustenabil (cel puțin parțial). În acest fel, am încuraja antreprenoriatul, inovația, crearea și valorificarea de produse noi autohtone, am folosi resursa umană din plin (s-ar reduce șomajul) și am asigura un circuit intern și circular al banilor în economie.

3.3.2. Concept

Dacă o astfel de atitudine / politică este posibilă la nivel de țară (sunt state europene care aplică cu succes acest tip de economie circulară), **de ce nu am începe cu micro-mediul antreprenorial, economic și social, pe care l-am creat noi prin proiect?** Am putea încuraja antreprenorii din proiect să interacționeze între ei, să-și ofere reciproc produse și să-și presteze reciproc servicii de care oricum au nevoie, sau pe care oricum le-ar achiziționa din alte surse. Spre exemplu:

- antreprenorii softiști ar putea să creeze și să instaleze aplicații client la ceilalți antreprenori (evident contra cost), prin care aceștia și-ar optimiza administrarea propriilor afaceri. Sau, ar putea crea o aplicație unică (o platformă) pe care toți antreprenorii (clienții) să-și posteze Cererea (ce caută, ce au nevoie etc.) și Oferta (produsele sau serviciile pe care le produc sau le pot presta în piața) și să asigure nivelul minim de networking, crossworking și matchmaking. pentru a facilita întâlnirea Cererii cu Oferta în acest microclimat. Evident, chiar dacă astfel de aplicații

mai există pe piață, toți ceilalți antreprenori ar trebui să învețe să "cumpere" de la softiștii autohtoni, pentru a le asigura sustenabilitate;

- antreprenorii care produc *rețete autohtone de produse alimentare* (sandwich, plăcintă, cafea, sucuri naturale, o masă caldă la amiază, coșul zilnic, mese la evenimente speciale etc.), ar putea vinde direct, pe lanțuri scurte, celorlalți antreprenori și angajaților acestora, iar aceștia ar trebui să cumpere de la "colegii lor", pentru a le asigura de asemenea sustenabilitate;

- dacă antreprenorii, sau angajații acestora, au nevoie de produse sau servicii în domeniul *telefoniei mobile*, ar trebui să folosească furnizorul/prestatorul autohton, crescându-i acestuia sustenabilitatea;

- avem o *producătoare de ciocolată*, care ar putea pregăti "plăsuțe" cu obiecte din ciocolată, de Paști (sau alte ocazii), pentru antreprenorii "colegi" și pentru copiii / părinții / prietenii acestora. Și dacă tot am pomenit cuvântul "plăsuțe", acestea ar putea fi croite de antreprenorul croitor din micromediul nostru;

- avem antreprenori care derulează afaceri în *construcții, instalații, producție de mobilier din lemn, manipulări* care pot presta la comandă aproape orice servicii în domeniul construcțiilor;

- antreprenorii sau angajații acestora care au nevoie de *servicii stomatologice*, ar trebui să solicite servicii directe (dacă este posibil), sau consultanță directă antreprenorului stomatolog din proiectul nostru;

- avem cel puțin un antreprenor *organizator de evenimente*, care poate oferi aceste servicii tuturor celorlalți, fie în sistem online (de ex. facilitarea de cursuri online, formare-perfecționare online prin simulatoare, concursuri online, accesul la filme/jocuri etc.), fie prin evenimente directe (cf. legislației la zi, într-un cadru mai larg sau mai restrâns);

- avem cel puțin un antreprenor *expert în fotografie și video*, care ar putea crea, sau dezvolta, componenta de imagine a tuturor celorlalți antreprenori (filme de prezentare sau promovare, consultanță în crearea identității vizuale a firmelor sau produselor etc.);

- avem cel puțin un antreprenor care poate asigura *servicii de fitness, bodybuilding și aerobic online*, sau consultanță privind necesitatea de a face mișcare pentru modelarea sănătății fizice și intelectuale, atât în vremuri bune, cât și în vremuri de criză;

- avem antreprenori în domeniul educației și sănătății, înfrumusețare și întreținere corporală, care se pot ocupa de mintea și corpul nostru și al apropiaților noștri ș.a.m.d.

Lista de exemple poate continua. Aproape că nu există business în micromediul nostru antreprenorial care să nu poată oferi produse sau servicii tuturor celorlalți, sau măcar unei părți dintre ceilalți antreprenori, sau angajaților / apropiaților acestora.

Pornind de la caracteristicile instrumentului de business descris anterior, am denumit acest concept de business **MASTER+NV (Mediu Antreprenorial autoSustenabil, Tranzacțional și Eficient în Regiunea de NV).**

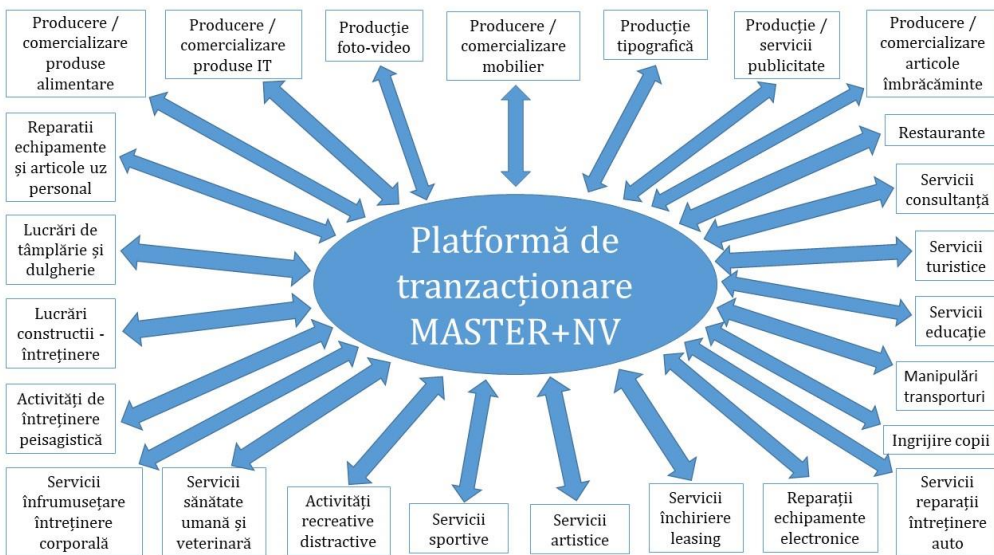


Fig. 3.4. Platforma de tranzacționare MASTER+NV (prelucrare proprie)

În Figura 3.4 de mai sus am încercat să ilustrăm grafic modul în care ar trebui să funcționeze un astfel de micro-mediul antreprenorial. Practic, instrumentul ce stă la baza funcționării lui trebuie să fie o platformă de tranzacționare online, în care să se înscrie toate companiile membre, dispuse să tranzacționeze cu prioritate în cadrul acestuia. Fiecare companie trebuie, mai întâi, să-și posteze (și să-și actualizeze permanent) propriile produse și/sau servicii pe care le poate, sau este dispusă, să le ofere altor parteneri de afaceri, astfel încât toți ceilalți membrii, dar nu numai ei, să aibe acces la un "catalog" de produse și servicii.

Apoi, pentru a fi ofertant, toți membrii platformei își vor seta public facilitățile pe care sunt dispuși să le ofere celorlalți membri, și care nu se vor aplica altor parteneri din exterior, astfel încât oferta fiecăruia să fie cea mai tentantă pentru ceilalți "colegi de club", iar aceștia să nu-și dorească să achiziționeze din exterior, câtă vreme au la dispoziție tot ce au nevoie la distanță de "un click". În acest fel, va deveni la fel de tentant și pentru alți potențiali parteneri să se înscrie pe platformă, cu condiția să respecte "regula priorității", adică să epuizeze cu prioritate oferta internă. Desigur, dincolo de această regulă, micro-mediul trebuie să seteze și alte reguli: de tranzacționare, de supraveghere, de control, de promovare, de partajare a resurselor, de încurajare a inovării și a transferului tehnologic ș.a.m.d.

Mai mult, platforma trebuie să ofere și un instrument de tranzacționare efectivă, indiferent că aceasta se soldează cu o vânzare-cumpărare sau cu un schimb de tip "barter", memorând într-o bază de date toate tranzacțiile făcute în consecință, nu numai ca istoric, dar și ca bază / exemplu de bune practici pentru viitoarele tranzacții.

3.3.3. Instrumente utile

Aceste "servicii reciproce" ar putea fi prestate în regim **barter** (fiecare își face factura proprie, apoi operează Procese Verbale de compensare pentru sume reciproce de achitat, integral sau parțial), generând astfel Vânzări (adică Cifră de afaceri), utilizând în acest sens resursa umană asumată prin planul de afaceri și "sfidând" criza economică pe care o trăim cu toții și care nu se va sfârși prea devreme.

Pe de altă parte, nu ne confruntăm cu o criză financiară, cu lipsa banilor din piață, ci cu o criză de soluții, de politici funcționale ineficiente pentru a rezolva necesitățile pieței și, respectiv, insuficiente pentru succesul antreprenorial. Este un moment de restart pentru afaceri vechi și noi. Prin urmare, sunt și **bani destui, lichizi și în conturi**, care să asigure circulația capitalului în mediul antreprenorial.

Este o amăgire să credem că o suspendare temporară a afacerii ar face bine antreprenorului, căci nu va face altceva decât să-i prelungească agonia, să-i inducă un fals sentiment temporar de supraviețuire, să-l rupă de piață, de competiție, de lupta pentru succes și să devină victimă sigură peste câteva săptămâni, sau peste câteva luni.

Este momentul pentru online, pentru IoT (Internet of Things), pentru noi construcții în realitatea virtuală și în cea augmentată, dar în același timp este momentul să redescoperim empatia și frumosul, produsul natural și naturist, valoarea și calitatea, în detrimentul diletantismului și prefăcătoriei ieftine. Din păcate, această criză ne-a arătat cât de vulnerabili suntem, cât de fragil este "echilibrul" pieței, iar acesta nu se va stabiliza prea curând, și oricum nu pe baza acelorași principii economice.

3.3.4. Extindere

Desigur, acest microclimat antreprenorial creat prin proiect s-ar putea extinde prin "unirea" și cu alte microclimate (sau micromedii economice și sociale) create prin alte proiecte de tip Start-up Plus, Start-up Nation, Start-up Diaspora etc.

De asemenea, la acest micromediu pot adera și alți antreprenori din piață, care optează pentru consolidarea mediului economic și social autohton, chiar dacă uneori ar putea consuma aparent "mai ieftin" importând produse și/sau servicii din afara micromediului din care fac parte. Totul este să respecte și să aplice cu prioritate conceptul "*prin noi înșine*", care se traduce prin "*autohton, autosustenabil, eficient, durabil, tranzacțional, imun la factori externi*", dar și o deontologie internă bazată pe reciprocitate, respect, susținere transversală.

3.3.5. Alte facilități

Sustenabilitate. Pe termen scurt, o astfel de abordare ar ajuta antreprenorii să depășească perioadele de criză, să-și facă veniturile (Cifra de afaceri) și să-și mențină angajații, onorând indicatorii de realizare și rezultat asumați prin proiect.

Pe termen mediu și lung, aceste beneficii ar putea crea premisele unei dezvoltări sustenabile a mediului antreprenorial regional, sau chiar național, stimulând producția autohtonă, respectiv o creștere economică bazată pe investiții și consum autohton, și nu doar pe consum.

Unind "cererea" mai multor antreprenori, se pot negocia prețuri mai bune la achiziția externă (micromediului). De asemenea, unind "oferta" mai multor antreprenori, pot fi onorate comenzi mai mari și mai

consistente, creând premisele unei dezvoltări sustenabile a micromediului propriu.

Flexibilitate și adaptabilitate. Sunt două calități esențiale ale unui antreprenor, care trebuie educate și care îl ajută pe antreprenor să se reinvețeze ori de câte ori piața i-o cere. Cel mai ușor este să urmărim câteva exemple:

- o firmă de croitorie mică își poate foarte ușor adapta producția la necesități: azi poate să producă combinezoane pentru spitale, căci cererea este uriașă, mâine poate crea salopete sau uniforme pentru diverse industrii, poimâine poate face cămăși populare ș.a.m.d.;

- un antreprenor care face azi plăcinte tradiționale, va face mâine *laște tradiționale cu branză (sau cu dulceață, sau cu nucă etc.)*, sau *mămăligă cu brânză tradițională, zacuscă și silvoiță* (în loc de specialități similare din alte țări);

- softștii își vor adapta aplicațiile la cererea efectivă și constantă a antreprenorilor, pe sisteme IT, pe tablete sau pe telefoane mobile, utilizând IoT sau cloud etc.

3.3.6. Guvernanța

Un asemenea mediu trebuie educat și guvernat. Pentru început, acest rol îl poate avea asocierea de parteneri din proiect, prin experții pe care îi are, și care poate să-și asume acest rol cel puțin pe perioada derulării proiectului (implementare, monitorizare, sustenabilitate). În măsura în care înțelege să se educe, acest mediu își va crea în timp propriile modele, propriile reguli și, dacă va fi inteligent, va evita factorul politic...

Succesul unui astfel de model de dezvoltare integrată ar impune transformarea sa în politici publice și amplificarea sistemică la nivel național.

3.3.7. Etape de implementare

În mod firesc, cu implicare și cu răbdare, etapele trebuie să se succedă astfel:

- informare și educare prin mijloace online a antreprenorilor. Antreprenorii trebuie să înțeleagă, să se educe și să se implice (să nu trateze acest aspect ca și pe ceva opțional, chiar dacă unii traversează

perioade favorabile; oportunitatea de moment, sau norocul temporar nu determină succesul unei afaceri);

- mobilizare telefonică și identificare de produse / servicii posibil de oferit – această etapă poate fi cumulată cu cea anterioară;

- transmitere de date și centralizare la nivel de Director de Proiect, apoi diseminare către antreprenori;

- stimulare antreprenori în acțiuni concrete de networking, matchmaking și crossworking;

- în paralel, va fi dezvoltată și componenta de promovare colectivă, pe site, sau prin alte medii complementare.

Pentru început, se poate porni la drum cu Baza de date MASTER+NV – Anexa 5, care înglobează datele celor 63 de antreprenori a căror afaceri au fost demarate în cadrul proiectului “*Start-up Plus în Nord-Vest*”, urmând ca aceasta să se completeze cu alte companii, fie la nivel individual, fie prin alipirea unor alte astfel de micro-medii create prin alte proiecte sau demersuri similare.

Cap. 4. Recomandări de politici și strategii pentru dezvoltarea mediului de afaceri regional și național

Autori: Andreica I., Roman A.R., Vac, S.C.

În contextul actual al dezvoltării, pentru a putea face recomandări în ceea ce privește politicile și strategiile pentru dezvoltarea mediului de afaceri regional și național, trebuie început cu a face distincție între ceea ce presupune "politica" și "strategia" atât la nivelul organizației, cât și la nivel regional și național. Și acestea privesc, evident, din punct de vedere managerial. În teoria și practica managerială există mai multe accepțiuni privind noțiunea de politică. Deseori, această noțiune este înțeleasă ca și o strategie sau ca pe o "prevedere" a ceea ce dorește entitatea să obțină, dacă vorbim în termenii organizației. Totodată, prin politica organizației se stabilesc și criteriile generale care stau la baza fundamentării principalelor direcții în care trebuie să evolueze respectiva entitate. Politica organizației (companiei) constituie o bază pentru fundamentarea și elaborarea strategiei. Între politica și strategia organizației există asemănări și deosebiri.

Între asemănări poate fi menționat faptul că, în ambele situații se exercită funcția de prevedere a managementului. De asemenea, în ambele situații intervine un anumit grad de incertitudine în realizarea prevederilor stabilite.

Deosebirile dintre politica organizației și strategia acesteia, constau în principal în următoarele:

- ✓ Orizontul de timp este mult mai mare în cazul politicii, decât în cel al strategiei;
- ✓ Gradul de detaliere este mult mai mare în cazul strategiei, decât în cazul politicii;
- ✓ Dimensionarea elementelor componente se face numai în cazul strategiei, nu și în cazul politicii ([scrigroup](#)).

De asemenea, pentru a putea face recomandări de politici și strategii la nivel regional și național, trebuie avut în vedere rolul acestor strategii de dezvoltare regională și implicit națională. În acest context, strategia

este definită ([Dexonline](#)) drept ”un demers prin care, pe baza diagnozei situației economico-sociale dintr-o anumită perioadă de timp, se formulează principii și obiective pe termen mediu și lung, cu stabilirea de priorități și resurse necesare (umane, materiale, financiare, informaționale etc.)”. Pe baza strategiei, sunt elaborate planurile, regionale sau naționale.

Aceste planuri cuprind ansamblul acțiunilor sau măsurilor care trebuie luate pentru ca aceste obiective să poată fi atinse. Planul pentru fiecare acțiune precizată cuprinde ca elemente principale: denumirea și descrierea acțiunilor preconizate, domeniul vizat, aria lui de cuprindere, beneficiarii finali, organismele responsabile de implementarea lor, obiectivele cuantificabile, indicatorii de monitorizare ai procesului, asistența financiară necesară, durata de implementare, estimarea efectului global pe care strategia o are asupra regiunii de dezvoltare. În ultima instanță, de implementarea acestor proiecte depinde succesul politicilor de dezvoltare regională. În tot acest proces complex intră și agențiile de implementare, instituțiile administrației publice, precum și factori politici sau alți actori importanți.

Printre domeniile vizate de regulă de politicile regionale se includ: dezvoltarea întreprinderilor, îmbunătățirea pieței forței de muncă, atragerea de investitori, transfer de tehnologie, dezvoltarea sectorului I.M.M.-urilor, îmbunătățirea infrastructurii, protejarea mediului înconjurător, dezvoltarea rurală etc.

4.1. Recomandări adresate antreprenorilor sau viitorilor antreprenori din România

Să îți aduci contribuția la un proces de „creștere” a antreprenorului în România nu înseamnă doar faptul că aduci un plus de resurse economice, așa cum suntem tentați deseori să credem, ci înseamnă și să-i pui la dispoziție antreprenorului know-how-ul tău, ceea ce deja au învățat alte persoane din experiența proprie, dar și ceea ce au găsit alții ca soluții ce le-au permis să-și țină în viață afacerea – lucruri ce nu au o valoare „materială”, dar sunt foarte importante ([SmartBill](#)). Chiar și atunci când privești lucrurile din perspectiva unei persoane care te învață cum să îți obții resurse financiare, împrumuturi, stimulente fiscale etc., înseamnă ca cineva să fi fost dispus să-ți transmită din know-how-ul său informații,

sugestii, răspunsuri la întrebări, sau căutarea de a găsi soluții la diferite probleme care pot apărea. Unele din soluții apar și atunci când antreprenorii învață din eșecuri repetate. Această "cultură a soluțiilor găsite prin eșecuri repetate" îmbunătățește șansele antreprenorilor de a rămâne pe piață.

Adevărul este că cei mai mulți antreprenori români nu au fost învățați să facă față eșecurilor care pot apărea în viața și afacerea lor. Ideea că acel eșec din calea noastră ne "îngrădește" șansa de a o lua de la capăt, ca urmare a gândirii noastre – este "problematica" de bază în educația antreprenorială. Aceasta nu ne ajută decât să creștem, să experimentăm, să testăm soluții, să stopăm blocajele, să reluăm, să repornim din nou la drum – toate acestea ne cresc posibilitățile de succes. Privind retrospectiv și introspectiv, fiecare generație trebuie să învețe să preia din experiența celor dinaintea lor, dar în același timp să experimenteze mereu soluții noi și, mai ales, să folosească eventualele insuccese ca pârghii pentru a învăța, a crește, a se ridica și a merge mai departe ([ImpactTeaca](#)).

Având în vedere toate aceste lucruri, devin esențiale câteva sfaturi și recomandări adresate antreprenorilor și viitorilor antreprenori din România. Când vorbim despre viitori antreprenori, aceștia se pot găsi în una din situațiile enumerate mai jos:

a) Studenți – în cazul acestei categorii de viitori antreprenori, avem câteva recomandări esențiale (sfaturi):

1. În timpul facultății, să facă cât mai multă practică pe lângă oameni de succes, fără a avea pretenția de a fi plătiți de către aceștia, deoarece know-how este un "salariu" mult mai valoros și indispensabil unui viitor antreprenor de succes;
2. Să-și dezvolte abilitățile antreprenorile prin instruire continuă;
3. Să încerce să se inspire mereu și să aibă ca reper acea categorie a antreprenorilor de succes în afaceri;
4. Să aibă curaj, inițiativă, să nu-și piardă încrederea în ei și în forțele lor, chiar și atunci când poate li se spune că proiectul este prea "nebun", că este prea tânăr și nu o să reușească, sau că va eșua în momentul în care va începe afacerea;
5. Să lucreze în echipă cu alți colegi, prieteni, sau membri ai familiei, pentru multiplicarea competențelor/resurselor și disiparea riscurilor.

b) Angajați care vor să devină antreprenori – în cazul acestei categorii de viitori antreprenori, avem doar un sfat:

1. Să-și pună întrebarea: ce-și doresc cu adevărat și ce-i oprește din visul lor? Mulți dintre cei care fac parte din sistemul "angajaților" (sectorul privat sau public) renunță la visul de a-și lua viața în propriile mâini și la a nu mai munci pentru altcineva, din frică – le este frică să facă acest pas, deoarece le lipsește curajul! Recomandarea ar fi ca atâta vreme cât încă există întrebarea "dacă să faci pasul sau nu", nu-l face! Pentru că în momentul în care o să vină clipa, o să-l faci fără să te mai întrebi lucrul acesta. Dar, faptul în sine, că îți pui întrebări înseamnă că ești deja "pe drumul" către antreprenoriat, iar ceea ce urmează este doar o chestiune de timp.

c) Antreprenori aflați la început de drum – în cazul acestei categorii de viitori antreprenori, avem câteva recomandări esențiale:

1. Să-și aleagă oportunitățile și să le filtreze pe acelea care îi reprezintă cel mai bine. Odată alegerea făcută, sunt foarte importante disciplina și automotivarea, dar și comunicarea și răbdarea cu ei înșiși și cu cei din jur;
2. Prin studii de piață inițiale, să încerce să comercializeze ceea ce oamenii sunt dispuși să cumpere, mai mult decât ceea ce ei și-au propus să vândă. Se pornește de la un produs comun, care are căutare pe piață, și abia apoi se accesează o nișă de piață;
3. Să încerce să găsească resurse financiare cât mai avantajoase din punct de vedere fiscal (realizarea permanentă a cash-flow-ului);
4. Dacă afacerea este din domeniul producției, să se străduiască să-și diminueze cât mai mult costurile, cu condiția să nu fie afectată calitatea produselor;
5. Să se concentreze pe partea de marketing și vânzări cât de mult posibil, deoarece în orice business, nu se poate întâmpla nimic fără vânzări;
6. Să se concentreze asupra clienților, să găsească modalități de a crește numărul acestora, ghidați mereu după lozinca "clientul nostru, stăpânul nostru", deoarece numai așa profitul poate crește;
7. Să testeze și să măsoare toate lucrurile, deoarece nu se poate schimba ceea ce nu este măsurat, după cum nu se poate spune

- despre o anumite strategie că funcționează dacă nu este testată și analizată cu mare atenție pentru a vedea rezultatele;
8. Să învețe continuu, îndeosebi de la acei antreprenori care au devenit deja oameni de succes în business, aceștia sunt cei mai în măsură să îi explice lucrurile în cunoștință de cauză. Acceptarea că întotdeauna trebuie mai întâi să înveți și să știi să aplici ceea ce înveți în practică este drumul care poate duce spre succes;
 9. Să apeleze la un consultant în cazul în care nu stăpânește anumite domenii vizate. O persoană neimplicată în afacere, imparțială, poate face minuni în ceea ce privește direcțiile în care este bine să acționezi în afacerea antreprenorului;
 10. Să acumuleze know-how de la antreprenori cu experiență și alți experți în domeniu care să îi susțină și să îi îndrume în dezvoltarea afacerii lor;
 11. Să-și transforme hobby-ul sau talentul într-o afacere care, pe lângă satisfacția morală, îi va aduce și venituri;
 12. Să încerce să-și păstreze entuziasmul și după faza de început a activității, sau în cazul în care se confruntă cu o perioadă de criză (economică, pandemică etc.).

d) **Antreprenorii care dezvoltă afaceri de succes** – să încerce să creeze școli de integritate în antreprenoriat (să educe oameni în integritate, deoarece ei fiind deja antreprenori au această putere de a o face și știu cum să o facă).

În cartea intitulată "Antreprenoriat, drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri", Marius Ghenea, enumeră câteva trăsături comune antreprenorilor români, pe care el le-a prezentat ca și plusuri și minusuri, sau puncte tari și puncte slabe.

Printre punctele tari, amintește:

- 1. Creativitate** – antreprenorii români au idei antreprenoriale dintre cele mai interesante și diverse, comparativ cu antreprenorii din alte țări, care merg mai mult pe "drumuri deja bătătorite", încercând să copieze idei din piețe mai mature;
- 2. Inteligență** – majoritatea antreprenorilor români găsesc soluții inteligente atunci când apar probleme care necesită o rezolvare imediată;

3. Buni comunicatori – antreprenorii români (comparativ cu cei din Europa), sunt ceva "mai clari cu privire la obiectivele lor și la acțiunile necesare pentru a-și atinge acele obiective", în timp ce majoritatea antreprenorilor (de oriunde) au o problemă substanțială în a-și împărtăși celor din jur viziunea";

4. Energie și dăruire – pot munci într-un ritm alert, multe ore pe zi, mulți ani de zile, atunci când nevoile companiei o cer;

Printre punctele slabe, aminteste:

1. Exces de imaginație – creativitatea excesivă, nesuținută de un plan fezabil, lucrează în defavoarea lor, deoarece multe idei care sună bine la prima vedere se dovedesc a fi imposibil de implementat într-o afacere profitabilă;

2. Inabilitate în a lua decizii rapide – din dorința de a lua "cea mai bună decizie", întârzie mult procesul decizional, putând avea uneori consecințe nu tocmai favorabile. O decizie mai puțin bună luată imediat, este mai bună decât o decizie bună luată prea târziu. Chiar dacă decizia este greșită va putea învăța din acele greșeli, mai mult decât dacă nu o ia deloc;

3. Lipsa pregătirii în domeniul planificării financiare a afacerii – lipsa planificării cash-flow-ului companiei și alte elemente de planning financiar imperios necesare unei dezvoltări armonioase a afacerii, mai ales în cazul firmelor aflate la început de activitate (start-up-urilor);

4. Delegare insuficientă a răspunderii înspre angajații companiei (în echipă). Antreprenorii români se străduiesc excesiv să păstreze totul sub controlul propriu, fie pentru că nu au încredere în angajați, fie pentru încrederea excesivă în cunoașterea unor domenii pentru care nu au neapărat pregătirea necesară. Această lipsă de delegare nu face decât să atragă antreprenorul în tot felul de activități lipsite de importanță pentru firmă, dar care solicită resurse de timp pe care acesta nu le are, ajungând astfel să lucreze multe ore pe zi, ceea ce duce într-un orizont de timp la extenuare, decizii greșite, alocarea incorectă a priorităților și, bineînțeles, la efecte negative pentru toată afacerea" (Ghenea, 2011);

5. Lipsa de consecvență, dificultăți în gestionarea succesului și aversiunea față de rutină.

4.1.1. Concluzii și recomandări ale echipei manageriale de proiect adresate antreprenorilor și autorităților, desprinse din experiența implementării proiectului „Start-up Plus în NV”

Din cele prezentate în capitolele anterioare, dar și ca rezultat al implementării proiectului „*Start-up Plus în Nord-Vest*”, se poate concluziona că toți antreprenorii angrenați în proiectul nostru au validat afaceri de succes și au legat colaborări de business importante între ei (a se vedea platforma MASTER+NV). Totuși, ca în orice proiect realizat, atât echipa de proiect, cât și antreprenorii (în cazul nostru), au întâmpinat pe parcursul implementării și monitorizării proiectului dificultăți, frici, nesiguranță, dar printr-o bună colaborare, cu multă răbdare, dăruire și implicare din ambele părți, au venit ulterior și satisfacțiile.

Una peste alta, considerăm că am reușit să “construim” într-o perioadă foarte grea a economiei naționale și internaționale, și să facem față unor provocări istorice importante, că am găsit mereu soluții și nu scuze și că am contribuit măcar cu o cărămidă la consolidarea și dezvoltarea economiei naționale.

a. Aspecte/activități care ar fi putut fi abordate într-o altă manieră, în cadrul proiectului:

- Mai puțină birocrație, mai mult timp petrecut pe teren, vizite mai dese și îndrumare la fața locului pentru sustenabilitatea și dezvoltarea afacerii, posibile consilieri în afaceri, având în vedere perioada de pandemie care a trebuit depășită de beneficiari, păstrându-și în continuare indicatorii asumați;
- În legătură cu planul de afaceri asumat ar fi fost util să se dea posibilitatea fiecărui beneficiar să desfășoare și activități conexe, pentru ca aceștia să-și poată îndeplini indicatorul de realizare a veniturilor aferente tranșei a 2-a, mai ales în perioada crizei generate de pandemie;
- Mai multă rigurozitate în etapa de formare antreprenorială, în perioada de pregătire a planurilor de afaceri de către cursanți, pentru a avea așteptări la planuri de afaceri mai bune, dar și mai riguroși și atenți la selectarea acestora;
- O mai bună organizare în perioada implementării, atunci când s-au derulat numeroase achiziții, afectate de imposibilitatea contractării sau livrării bunurilor datorită stării de urgență/alertă;

- Replanificarea din timp a activităților afectate de schimbări în proiect și de rigiditatea deciziilor finanțatorilor;
- Networking mai bun și mai activ între beneficiari;
- Realizarea de rapoarte pe termene mai scurte și mai dese, astfel încât să existe o organizare mai bună a timpului;
- Meticulozitate mai mare în verificarea îndeplinirii la timp, a indicatorilor din proiect, de către antreprenori;
- Realizarea procedurilor de implementare într-o formă mai clară;
- Flexibilitate mai mare în interpretarea planurilor de afaceri, mai ales că acestea sunt întocmite și implementate de persoane care nu dețin încă suficientă experiență antreprenorială;
- Comunicarea mai bună și mai flexibilă cu autoritățile finanțatoare (AM, OIR, MFE etc.), precum și o mai mare flexibilitate și adaptabilitate a acestora la condițiile de criză impuse de pandemie;
- Constituirea unei platforme online de comunicare și tranzacționare în sprijinul antreprenorilor, cu potențial de dezvoltare a unui micro-mediu antreprenorial mai activ și mai eficient.

Situația generală creată de pandemia de Covid-19, a dat oarecum peste cap multe afaceri care, în alt context, s-ar fi putut realiza, cu mult mai mare succes. Cu siguranță, multe alte aspecte legate de afaceri ar fi putut fi abordate într-o altă manieră.

b. Recomandări în perspectiva dezvoltării unor proiecte de antreprenariat:

- Mai multă atenție acordată părții practice la cursurile de competențe antreprenoriale, atât de cursanți, cât și de lectori;
- Construirea unor bugete mai realiste, în raport cu activitățile propuse ale proiectului;
- Criterii mai detaliate la selectarea planurilor de afaceri (ex. raportul subvenție – aport propriu);
- Reducerea birocrăției în toate etapele implementării proiectelor;
- Având în vedere evoluția și dezvoltarea digitalizării în lume, ar putea fi utilizat mai mult acest concept, s-ar putea evita utilizarea documentelor pe suport de hârtie, iar documentele ar putea să fie arhivate și urmărite doar pe suport electronic;
- Identificarea unor soluții mai adecvate pentru evaluarea cu maximum de obiectivitate și profesionalism a planurilor de afaceri.

Rezultatul evaluării fiind selectarea și semnarea contractului de finanțare, acesta trebuie să recompenseze beneficiarii care au planuri de afaceri realiste și complete, nu doar bine scrise;

- Gândirea unui mecanism mai flexibil de stabilire și îndeplinire a indicatorilor pe care trebuie să-i atingă beneficiarii, care să reflecte mai bine realitatea și fluctuațiile vieții economice și să ajute noile afaceri să se poată adapta schimbărilor predictibile și neașteptate (exemplu criza pandemică), așa cum se întâmplă cu toate entitățile economice în perioade de prosperitate și, respectiv, de criză. Impunerea rigidă, forțată, tipic funcționărească a îndeplinirii unor indicatori (ex.: productivitate, profitabilitate, angajabilitate), fără să se țină cont de realitatea socială, politică și economică, așa cum s-a întâmplat în anul 2020, după demararea crizei pandemice, e total contraproductivă și împotriva oricăror principii ale unui antreprenariat de succes și conduce la risipirea unor resurse financiare importante;
- În viitoarele proiecte de antreprenariat se recomandă ca achiziția echipamentelor performante care aduc plus valoare afacerii să fie mai bine punctată (ex. achizițiile de consumabile, decontarea utilităților / serviciilor sunt anevoioase și nu aduc reale beneficii);
- Sesiuni de coaching și mentorat mai consistente, care să asigure o orientare generală mai bună a celor care doresc să pornească o afacere;
- Implicarea mai mare a tinerilor în zona antreprenariatului, printr-o pregătire antreprenorială mai riguroasă;
- Continuarea accesării fondurilor europene de către cei care deja au această experiență, pentru dezvoltarea antreprenariatului;
- Dezvoltarea antreprenariatului pentru tinerii din mediul rural, care nu dispun de resurse proprii de finanțare, dar au fler și sunt dornici să-și deschidă o afacere;
- Un accent mai mare pe partea de educație financiară de bază a antreprenorilor (management financiar), unde au fost sesizate carențe destul de mari, mai ales în rândul antreprenorilor tineri;
- Canalizarea energiilor către afaceri complementare ce pot crea hub-uri de dezvoltare locală, care să nu fie dependente în mare măsură de importuri și să se bazeze mai mult pe capacitățile pieței locale;

- Menținerea în continuare a unei colaborări cu antreprenorii și afacerile din acest proiect, întrucât sunt dovada că proiectul a funcționat, a dat roade și pot fi un exemplu pentru viitorii antreprenori care accesează finanțare prin proiecte;
- Flexibilitate mai mare în ceea ce privește tratarea situațiilor dificile apărute în implementarea afacerilor care țin de factori conjuncturali externi;
- Accent mai mare pe educația antreprenorilor, pe formarea de competențe antreprenoriale noi, pe utilizarea de concepte, metode și tehnici antreprenoriale moderne în scopul unei valorificări superioare a potențialului economic și financiar al unor piețe / domenii / medii;
- Constituirea unor echipe integrate de profesioniști, capabili să ofere expertiză de specialitate atât din perspectivă teoretică, cât mai ales din perspectivă practic-aplicativă, printr-un management organizațional eficient (consultanță-mentorat-coaching);
- Identificarea de parteneri sustenabili, capabili să susțină implementarea unor afaceri bine nișate, eventual complementare unor afaceri anterior susținute, pentru a asigura o șansă mai crescută de succes;
- Pregătirea din timp a situațiilor cu caracter de risc la adresa proiectului;
- Comunicarea în permanență cu echipele de proiect și trasarea din timp a sarcinilor pentru fiecare membru al echipei;
- Promovarea beneficiilor antreprenorului de către autoritățile publice, pentru a mări conștientizarea în rândul celor care vor să devină antreprenori;
- Să fie create medii favorabile pentru antreprenoriatul de tip start-up (incubatoare, hub-uri, acceleratoare, clustere, platforme etc.);
- Găsirea de noi soluții de îmbunătățire a accesului la fondurile europene;
- Să se creeze și să se ofere sprijin rețelelor și accesului pe noile piețe de desfacere a produselor / serviciilor/lucrărilor.

4.1.2. Concluzii și recomandări la adresa mediului antreprenorial Start-up desprinse din experiența antreprenorilor care implementează afaceri de succes

Din experiența antreprenorilor care implementează afaceri de succes ca urmare a implementării unei afaceri de tip start-up, se pot desprinde câteva concluzii, cu caracter general și se pot "fixa" câteva recomandări la adresa mediului antreprenorial.

- ✓ A se evita zona de producție, respectiv un produs nou, fără a se face un studiu de piață elaborat și alocarea unui buget foarte mare pentru marketing, promovare;
- ✓ Găsirea de soluții noi și orientarea spre online sau chiar dinspre online spre front office în funcție de specificul de activitate, acesta având un rol definitoriu în menținerea activă a afacerii;
- ✓ Accent mai mare pus pe managementul riscurilor, asigurarea unor sume mai mari pentru cheltuieli neprevăzute;
- ✓ Noii antreprenori să încerce să se orienteze în viitor spre acele afaceri care se preconizează a fi sustenabile în viitor (cele care pun mare accent pe protejarea mediului, protecție socială, eliminarea risipei alimentare, reciclare, re folosire etc.);
- ✓ Accent mai mare pe organizarea și participarea la cursuri de pregătire antreprenorială, discuții cu antreprenori de succes în cadrul diferitelor întâlniri, dezbateri, conferințe etc.;
- ✓ Îmbogățirea cunoștințelor financiare și a cunoștințelor legate de punerea în practică a planului de vânzări;
- ✓ Cunoștințe minime obligatorii de contabilitate și legislație;
- ✓ O mai mare flexibilitate în privința zonelor în care se deschid noi afaceri. Ar putea fi demarate afaceri și în mediul extraurban, care să aducă beneficii zonei metropolitane (cu costuri mult mai reduse). În privința orașului Cluj-Napoca, apreciem că nu ar trebui excluse localitățile/ comunele limitrofe, care în fapt, sunt separate de metropolă doar din punct de vedere administrativ. Avem în vedere că zonele rurale periurbane sau metropolitane duc lipsă de servicii, magazine, restaurante, grădinițe, cabinete medicale etc. și au nevoie să se deplaseze în urban pentru a le accesa.

Totul depinde de cum este abordată situația, de competențele și atitudinile individuale pe care reușesc să le construiască în jurul ideii de

afacere (în jurul produsului/serviciului pe care doresc să-l vândă și în jurul firmei pe care o conduc). Demararea unei noi afaceri, mai ales dacă nu ești deja antreprenor, include întotdeauna și o doză de risc care nu trebuie totuși să descurajeze antreprenorul. Aceștia trebuie să fie conștienți de riscurile și oportunitățile existente, dar mai ales să știe cum să facă să le reducă pe primele și să le crească pe cele din urmă.

Conchidem în cele din urmă că unul din marile avantaje ale antreprenoriatului este că acesta oferă oportunități mai mari de găsire a unui loc de muncă și împlinire personală pentru cei care reușesc să facă față dificultăților, iar pe de altă parte prezintă problematici complexe, în fața cărora persoanele trebuie să se pregătească pentru a ști cum să se protejeze și pentru a nu renunța în fața dificultăților inițiale inerente începerii oricărei „activități noi”.

Antreprenorii trebuie să fie pregătiți pentru ceea ce îi așteaptă, să-și evalueze dinainte capacitățile personale de a realiza și de a conduce un start-up, să evalueze fezabilitatea economico-financiară și sustenabilitatea proiectului pe care doresc să-l dezvolte, cât și pe versantul “competențelor deținute”, pentru a înțelege cât de importante sunt propriile cunoștințe tehnice și competențele pentru a-și putea gestiona cu succes afacerea, indiferent de domeniul în care doresc să activeze. De asemenea, ei ar trebui să știe că succesul nu este automat și nici garantat. El nu se bazează niciodată pe noroc, chiar dacă, la fel ca în toate lucrurile, e mai bine să ai noroc măcar din când în când. Mulți dintre cei care aleg antreprenoriatul au în vedere doar beneficiile și oportunitățile acestei activități, fără a conștientiza în totalitate implicațiile și riscurile legate de demararea unei afaceri proprii.

4.1.3. Strategii privind sustenabilitatea afacerilor pentru viitor

Conceptul de sustenabilitate a apărut cu 30 de ani în urmă, în gândirea economică a specialiștilor din vestul Europei ([CCICJ](#)). Acest concept a luat naștere ca urmare a răspunsului dat de o mare majoritate a oamenilor de afaceri că, într-un business, doar profitul este cel care contează. Unul dintre primii specialiști care a încercat să găsească o rezolvare a acestei atitudini distructive a fost economistul englez John Elkington (1994), care a încercat să găsească o modalitate prin care afacerile să se dezvolte durabil, iar entitățile să fie mai responsabile față de

resursa umană și față de planetă, în general. Acesta a inventat sintagma "triple bottom line" ("triplu rezultat"), prin care antreprenorii trebuiau să abordeze activitatea lor dintr-o triplă perspectivă: cea a riscurilor economice (profit), sociale (oameni) și de mediu (impactul asupra planetei) (Savitz et al., 2013). Acest concept avansează obiectivul sustenabilității în practicile de afaceri, în care companiile privesc dincolo de profituri, pentru a include probleme sociale și de mediu, pentru a măsura costul total al activității ei (Schaltegger și Synnestvedt, 2013).

Teoria mai spune că, dacă o companie se concentrează doar pe finanțe, și nu examinează modul în care interacționează social, atunci acea companie nu este capabilă să vadă întregul tablou, deci nu poate să țină cont de costul total al activității. Intenția declarată a conceptului definit de J. Elkington a fost de a extinde sfera de responsabilitate dincolo de porțile entității, cel puțin în comunitatea imediată pe care o deservește. De fapt, cei trei piloni sunt interdependenți, iar pe termen lung nici unul nu poate exista fără ceilalți (Morelli, 2011). Unii experți și practicieni în sustenabilitate au ilustrat chiar patru piloni ai sustenabilității, incluzând un al patrulea pilon ca fiind generația viitoare, care subliniază gândirea pe termen lung, asociată cu sustenabilitatea.

Rolul decisiv al companiilor în realizarea sustenabilității a fost subliniat și discutat atât pe plan strategic (Roome, 1998), cât și la nivel instrumental (Schaltegger și Buritt, 2000; Bennett și James, 1999). Dacă firmele doresc să obțină îmbunătățiri simultane ale performanțelor economice, de mediu și sociale, aspecte care au o contribuție puternică la durabilitate (Figge et al., 2001), lipsa de integrare se dovedește a fi un obstacol major. Williams et al. (2017) au identificat și descris conceptele teoretice de bază ale strategiilor privind sustenabilitatea afacerilor, comparând sistemele găsite în literatură, inclusiv interconectări, feedback-uri, capacitate adaptativă, apariție și autoorganizare.

Sustenabilitatea în afaceri nu are o definiție exactă, ci este mai degrabă formată dintr-o serie de recomandări și de acțiuni, care urmăresc mai mult decât simplul profit obținut, să lase moștenire generațiilor viitoare un mediu economic durabil și o planetă mai curată. Drept urmare, o afacere devine sustenabilă prin utilizarea tehnicilor inovative, prin utilizarea tehnologiilor ecologice și prin investiția în viitor, având ca scop dezvoltarea unei strategii pe termen lung.

Companiile trebuie să integreze sustenabilitatea în procesele și strategiile lor pentru a putea face față eficient noilor provocări. Avantajul competitiv nu mai reprezintă cel care garantează succesul unei afaceri. O afacere sustenabilă trebuie să creeze mai multă valoare utilizând resurse mai puține.

Măsurarea și evaluarea performanței unei companii trebuie să includă indicatori sociali, de mediu și economici, care trebuie integrați și gestionați echilibrat pentru a putea înțelege sustenabilitatea unei afaceri, a unui produs, din perspectiva tuturor părților interesate. Spre exemplu, consumatorul nu este interesat de profitul obținut de antreprenor, în schimb este interesat de efectele produselor achiziționate asupra sănătății lui, lucru care va influența și decizia lui de cumpărare.

Înțelegerea și aplicarea conceptelor sustenabilității devine astfel o necesitate într-o lume care încearcă să facă față degradării mediului natural, presiunii demografice, reducerii resurselor disponibile, instabilității piețelor financiare (Churican, 2016).

În ceea ce privește planul de afaceri, sustenabilitatea constă în dezvoltarea și implementarea unei strategii pe termen mediu și lung. Activitățile care au în vizor acest principiu necesită cheltuieli suplimentare, care uneori pot părea exagerate sau inutile, dar care ajută la evitarea viitoarelor probleme, sau uneori chiar crize economice. Pentru a ține pasul cu direcțiile de dezvoltare durabilă de la nivel internațional, entitățile din România vor trebui să dezvolte strategii locale de sustenabilitate, bazate pe cele trei dimensiuni ale unui management sustenabil: economie, mediu, societate (grija pentru mediu, implicarea în comunitate, grija pentru sănătatea consumatorilor, pentru menținerea locurilor de muncă și dezvoltarea angajaților, schimbările climatice, reciclare etc.). Sustenabilitatea în afaceri este o componentă economică pe care antreprenorii români o au din ce în ce mai mult în vedere, fiind și una din condițiile impuse de Uniunea Europeană pentru ca o entitate să primească finanțare din partea acestui organism.

Baumgartner și Rauter (2017) prezintă conceptul de dezvoltare durabilă prin raportarea la o dezvoltare economică, de mediu și socială care răspunde nevoilor prezentului și nu împiedică generațiile viitoare să își îndeplinească nevoile. Prezentele planuri de afaceri au militat prin activitățile desfășurate pentru prezervarea calității mediului înconjurător.

Măsurile de reducere a impactului asupra mediului prin folosirea noilor tehnologii TIC în procesul de comunicare, atât în interiorul firmei, cât și între clienți și firmă, au contribuit la reducerea consumului de hârtie. În toate cazurile posibile documentația necesară s-a transmis și păstrat în format electronic, s-a folosit în mod intensiv comunicarea pe cale electronică, materialele la care s-a renunțat au fost colectate spre reciclare, s-a urmărit ca echipamentele achiziționate în cadrul proiectului să aibă efect negativ minim asupra mediului. Proiectul a respectat principiul la nivel european – Directiva 2004/35/CE privind răspunderea de mediu, care a fost transpusă în legislația românească prin OUG 68/2007 privind răspunderea de mediu cu referire la prevenirea și repararea prejudiciului asupra mediului.

În derularea activităților, toate start-up-urile au urmărit respectarea principiului dezvoltării durabile pe parcursul tuturor etapelor de implementare. Astfel acțiunile întreprinse s-au axat pe:

- *Includere socială*, prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor, crearea de noi locuri de muncă, ocuparea cu forță de muncă calificată, iar perfecționarea profesională tehnică și specifică avansată va conduce la creștere economică durabilă;

- Prin activitățile în aer liber, mediul antreprenorial creat prin proiect va contribui la *promovarea unei bune sănătăți publice* și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății;

- *Nediscriminarea* prin asigurarea promovării egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în domeniul evenimentelor organizate, respectiv în fiecare dintre diferitele etape ale implementării planurilor de afaceri. Echipa de management a luat măsurile adecvate pentru prevenirea oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală în fiecare dintre diferitele etape ale derulării activităților și în special în ceea ce privește recrutarea personalului care a fost angajat în firme. În special, accesibilitatea persoanelor din grupuri vulnerabile este unul dintre criteriile care trebuie respectat. În definirea obiectivelor specifice a fiecăruia dintre planurile de afaceri s-a ținut cont de aspectele referitoare la discriminare, ne-am asigurat totodată că activitățile pe care le vom desfășura nu contribuie la adâncirea inegalităților, nu generează

discriminări din punct de vedere al accesibilității pentru cetățenii din zona de Nord-Vest. Considerăm că implicarea potențialilor parteneri și/sau a factorilor interesați este importantă pentru stabilirea obiectivelor și activităților viitoare, care să contribuie la sustenabilitatea și durabilitatea economică, dar și pentru determinarea impactului pe care acesta îl poate produce asupra diverselor categorii de populație. Astfel au fost identificați și consultați reprezentanți ai unor instituții publice cu privire la impactul activităților derulate, inclusiv cu privire la egalitatea de șanse și accesibilitate; au fost consultați experți în domeniul egalității de șanse și/sau nediscriminării (persoane avizate – cadre didactice universitare și reprezentanți ai unor ONG-uri); de asemenea pe viitor se va lua în considerare opțiunea colaborării cu instituții și organizații relevante în domeniul egalității de gen și nediscriminării, în ceea ce privește activitățile pe care le vor desfășura start-up-urile, dar și în furnizarea de clienți;

- *Crearea și dezvoltarea unor platforme interactive/website-uri* create de antreprenorii sprijiniți prin proiect au condus la utilizarea și implementarea de soluții TIC atât în procesul de atragere a posibililor clienți, respectiv reclamă, cât și în achiziționarea și furnizarea de produse sau servicii, fără a avea costuri ridicate. De asemenea, platformele au ajutat la gestionarea dorințelor beneficiarilor serviciilor și produselor oferite de firmele nou create, venind în întâmpinarea dorinței clienților și determinând creșterea profitului afacerilor. Website-urile interactive, puternic dominate de componenta social media, vor deservi obiectivul de a atrage noi clienți și de a-i fideliza pe cei existenți, dar în același timp au fost folosite și ca instrumente de comunicare și de promovare al conceptului de socializare – relaxare muncă în natură. Având în vedere conceptul MASTER+NV creat prin proiect, tot prin intermediul website-urilor atât consumatorii cât și mediul corporate vor putea comanda produse și se vor putea informa despre cele mai recente oferte disponibile.

- *Principiul inovării sociale* este susținut de caracterul de noutate al planurilor de afaceri, detaliat prin: caracterul multifuncțional al întreprinderilor, mediul de derulare al activităților, modul în care s-au derulat acțiunile firmelor și de noutatea acestui mod de organizare a evenimentelor pe piața din N-V;

- *Principiul responsabilizării*: prin obiectivele asumate, proiectul „Start-up Plus în Nord-Vest” și-a propus și a reușit să acționeze cu și mai

multă responsabilitate față de generațiile actuale și viitoare de clienți, în ceea ce privește creșterea gradului de satisfacție al acestora, precum și oferirea unor bunuri și servicii competitive.

Toate aceste inițiative menționate mai sus, contribuie la crearea unei culturi organizaționale care să favorizeze crearea unor business-uri sustenabile. Este nevoie însă ca această cultură să fie întreținută permanent prin dezvoltarea de instrumente de comunicare și de colaborare la nivel intern, prin accentul pe feedback din partea angajaților, prin programe de inovare în domeniul dezvoltării sustenabile, prin recunoaștere, motivare, promovare, a persoanelor implicate în dezvoltarea durabilă a companiilor.

Având în vedere riscurile, fiecare companie încearcă să dezvolte cea mai eficientă strategie pentru a-și spori avantajele. Câteva din principiile importante în vederea creșterii sustenabilității afacerilor în viitor, ar fi:

- **Analiza și adaptarea.** Modul de a gestiona eficient compania, prin modificarea și îmbunătățirea permanentă a strategiei, tactica, luarea în considerare a experienței anterioare, analiza activității concurenților, adaptarea la noile condiții ale pieței etc;

- **Contacte și interconectari.** Cunoașterea în permanență a posibilelor riscuri care pot apărea, atât în cadrul întreprinderii cât și pe parcursul lanțului valoric;

- **Provocări și amenințări.** Existența la nivelul fiecărei entități a unor analiști, care să poată prevedea probleme probabile, dar și oportunități de prevenire a acestora, astfel încât să le poată face față în orice situație;

- **Sistem de răspuns rapid.** Existența unor resurse diversificate la nivelul entității, care să permită o adaptare rapidă la un mediu în schimbare în așa fel încât să poată fi implementate rapid măsuri de restabilire a funcționării normale;

- **Responsabilitatea socială** este una din oportunitățile care pot fi exploatate pentru aplicarea dezvoltării durabile. În tratarea acestui subiect este necesară și implicarea Camerelor de Comerț și Industrie în aplicarea strategiei naționale a responsabilității sociale și de creștere a numărului celor care preferă colaborarea cu societăți comerciale responsabile.

4.1.4. Surse alternative de finanțare pentru susținerea antreprenorilor Start-up

Start-up-urile, prin activitatea de antreprenoriat nou creată, pot avea un impact semnificativ asupra dezvoltării economice și sociale la nivel regional și chiar național. Însă provocările cu care se confruntă noii antreprenori sunt unice și multiple, presând nevoia de cercetare și politici pentru a maximiza impactul firmelor nou create pe piață. Analiza provocărilor cu care se confruntă antreprenorii de start-up-uri pentru a-și asigura continuitate și durabilitate au condus la ideea de surse alternative de finanțare de capital pentru a atinge sustenabilitatea afacerii.

Parker (2005) și Cornelius (2020), concluzionează că știm relativ puțin despre economia care stă la baza utilizării unor forme alternative de capital inițial și despre potențialul lor de a ajuta noii antreprenori să ocolească accesarea creditelor. Se abordează în mod direct această problemă examinând empiric rolul riscului și al bogăției asupra alegerilor făcute de antreprenori în ceea ce privește accesarea de capital inițial. Metodele experimentale (așa cum sunt cele prezentate în cadrul proiectului „*Start-up Plus în Nord-Vest*”) sunt utile în acest caz, deoarece pot surprinde luarea de decizii compatibile cu atitudini de risc ale antreprenorilor reali, nu puțin lucru, deoarece puține studii empirice privind antreprenoriatul folosesc de fapt date de la antreprenori.

Una dintre problemele esențiale cu care se confruntă majoritatea celor care vor să deschidă o afacere de tip start-up este accesul la finanțare. Aceasta este una dintre preocupările majore ale IMM-urilor, care au nevoie de bani pentru a-și susține activitatea curentă sau pentru a face investiții care să le sprijine dezvoltarea și creșterea. IMM-urile (majoritatea firmelor înființate printr-un start-up) au nevoi diferite și trebuie să facă față unor provocări diferite față de întreprinderile de dimensiuni mai mari, în ceea ce privește accesul la resurse economice. De exemplu, firmele mari au acces la piețele de capital, care nu sunt accesibile întreprinderilor mici. Lipsa de capital de investiții în companiile mici face ca acestea să se bazeze pe alte resurse financiare, cum ar fi împrumuturile bancare sau fondurile de investiții. În momentul de față, IMM-urile au la dispoziție mai multe variante de finanțare:

- cele clasice, precum împrumuturile (credite bancare pe termen mediu/lung sau cele pe termen scurt);

- unele alternative, cum este de exemplu, factoringul.

Modalitățile cele mai bune de a obține finanțare diferă de la o etapă de evoluție a companiei, la alta. Un start-up de exemplu, va găsi finanțare într-un mod diferit față de o companie mare, care se află pe piață de ani buni.

I. În cazul unui start-up, cele mai multe persoane își încep activitatea utilizând următoarele surse de finanțare:

1.1. Fondurile proprii, acestea reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul societăților nou-înființate, sau al afacerilor "mici". Aceste fonduri proprii puse la dispoziția propriei afaceri, oferă avantajul unei siguranțe mai mari, acestea nu sunt surse care, în cazul în care, afacerea nu funcționează vor trebui returnate, nu necesită întocmirea și prezentarea unui plan de afaceri amănunțit, în fața unor eventuali parteneri, fiind prin urmare surse de finanțare care asigură antreprenorului flexibilitate, siguranță și independență. În cazul în care se dorește atragerea de surse de finanțare externe, aceste fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii sale. Dezavantajul acestui mod de finanțare este dat de faptul că aceste fonduri proprii sunt, în general destul de limitate, putând astfel opri dezvoltarea afacerii, la un moment dat.

1.2. Capital împrumutat, acesta putând fi capital împrumutat de la terți (prietenii, familie etc.), sau de la instituții specializate (instituții bancare, IFN-uri sau fonduri de investiții).

Una dintre cele mai uzuale alternative de finanțare în cazul antreprenorilor (care este preferată de majoritatea), este cea a **creditelor bancare**, acestea însă fiind mai greu accesibile pentru start-up-uri. Instituțiile bancare pot oferi antreprenorilor două categorii de credite:

- pe termen scurt – credite de nevoi personale (în general fără destinație), linii de credit (credite acordate pentru activitatea curentă a firmei), iar ca sursă alternativă de finanțare, factoringul;
- credite pe termen mediu și lung: cele pentru investiții, imobiliare și/sau ipotecare.

Dificultatea majoră în accesarea *creditelor bancare* de către tinerii antreprenori rezidă din faptul că entitățile nou-înființate trebuie să demonstreze instituțiilor bancare încrederea și angajabilitatea pentru bunul mers al afacerii, în primul rând prin disponibilitatea de garantare a

creditelor cu garanții consistente. Printre alte dificultăți: dobânzile mari practicate de bănci pentru firme start-up, incertitudinea antreprenorilor că vor fi capabili în viitor să își plătească ratele, frica lor de necunoscut, încrederea limitată (a lor și a băncii) în estimările financiare din planul de afaceri, nu au istoric relevant (nici experiență), sau nu reușesc să convingă că afacerea lor are potențial de dezvoltare și creștere în viitor.

Linia de credit se accesează numai pe termen scurt, pentru a acoperi un decalaj între încasările și plățile efectuate în societate, de exemplu și funcționează revolving (se reîntregește automat pe baza încasărilor curente în cont, plafonul aprobat putând fi reutilizat). Pentru a alege între cele două tipuri de finanțări, antreprenorii trebuie să țină seama de nevoile lor reale, precum și de modul în care vor folosi banii respectivi.

Factoringul este o operațiune financiară care presupune cesionarea creanțelor rezultate din contracte de vânzare bunuri sau prestări servicii către un *Factor* (ex. o bancă), care va plăti în avans creanțele cesionate și se va ocupa ulterior, în nume propriu, de colectarea și gestiunea creanțelor.

1.3. Fondurile de investiții (fonduri cu capital de risc) sunt reprezentate de un sistem prin care antreprenorul primește în afacere un partener, de obicei minoritar, care aduce un aport la capitalul social al firmei. Acest tip de finanțare aduce câteva beneficii pentru antreprenori, în primul rând, societatea primește un capital pentru o perioadă îndelungată de timp, pentru care nu trebuie să plătească dobândă, iar acest aport va figura în contabilitatea firmei ca surse proprii de finanțare, nu ca datorii, așa cum se întâmplă în cazul contractării unui credit. În al doilea rând, prin asocierea cu un fond de investiții, pe lângă finanțare, acesta poate aduce în afacere și specialiști care vor asista antreprenorul la gestionarea afacerii. Singurul inconvenient este acela că antreprenorii pierd în acest fel o parte din controlul asupra afacerii lor, fiind dependenți într-o măsură mai mare sau mai mică de deciziile “asociaților” lor. Totuși, în măsura în care noii asociați dovedesc o experiență mai mare, acest inconvenient se poate transforma într-o lecție de business gratuită și necesară. Colaborarea cu fondurile de investiții impune o mai mare disciplină financiară, precum și o planificare mai riguroasă.

1.4. Business angels sunt persoane sau grupuri de persoane cu spirit antreprenorial și experiență în managementul companiilor (manageri, antreprenori, profesioniști, oameni de afaceri), cu o bună

capacitate de a investi timp și bani în afaceri. Contribuția lor permite companiilor nou înființate să-și finanțeze afacerea, și să beneficieze, în același timp de susținere din partea unor parteneri competenți. În afară de componenta economică, „Îngerii afacerilor” sunt de obicei motivați să contribuie la dezvoltarea comunității locale de afaceri, își urmăresc propria satisfacție personală și profesională, dar se vor implica personal în strategia afacerii, fie că este la stadiul de idee sau într-o formă incipientă și poate investi sume considerabile dacă afacerea este una cu potențial.

1.5. "Cei trei P" – Părinți, Prieteni și...alți Proști, pot fi soluția la îndemână în contextul actual, în care mulți antreprenori caută surse de finanțare, dar au opțiuni tot mai limitate. De obicei, apelezi la "cei trei P" când ai mare nevoie de bani și n-ai suficiente resurse ca să realizezi un plan de afaceri, când celelalte metode de finanțare sunt greu de obținut, sau când orizontul de timp pentru un alt tip de finanțare este prea îndepărtat. Deși este mai facil de obținut, finanțarea de la cunoscuți vine cu o responsabilitate și o încărcătură emoțională foarte mare. Într-un astfel de parteneriat, riscurile sunt ridicate și sunt mai degrabă la nivel personal, iar incapacitatea de rambursare se traduce prin pierderea relației personale. Este foarte important de ținut minte că oamenii pe care îi avem lângă noi sunt mai importanți decât orice sumă de bani!

1.6. O altă modalitate de finanțare a proiectelor antreprenoriale de tip start-up este dată de aceste "**platforme de multifinanțare**", cunoscute sub numele de "**crowdfunding**" – o metodă nouă de atragere de fonduri, cu origini în SUA, dar care a început să devină populară și în România. Aceasta presupune o platformă online unde sunt prezentate afacerile, iar diverse persoane fizice aleg să finanțeze (mai mult sau mai puțin), cele mai interesante proiecte. Este o practică ce aduce împreună caracteristicile oferite de Internet cu metodele tradiționale de strângere de fonduri. Participarea fiecărui donator este remunerată de proiect cu o valoare proporțională din suma donată (o „recompensă” pentru faptul că a participat la „fondarea” și „finanțarea” ideii de afacere). Funcționează cel mai bine cu afaceri din sfera socială, îndeosebi cele care atrag simpatia publicului și au șanse mai mari să iasă în evidență ([Online Pharma](#)).

1.7. În România primele **incubatoare de afaceri**, au fost create după 1990, cu asistență PHARE. În funcție de sursele de finanțare există două tipuri de incubatoare de afaceri: cele finanțate din surse proprii și cele

finanțate din fonduri publice. Incubatoarele de afaceri inovatoare, finanțate din fonduri publice au fost înființate și funcționează conform HG 406/2003. Sunt organisme “facilitatoare de afaceri”, de diferite tipuri (orientate spre profit, non-profit, fonduri publice, universitare, aparținând grupurilor industriale), care colectează ideile antreprenoriale pe care le estimează ca având un potențial de rentabilitate economică, dar nu sunt încă gata să fie lansate pe piață, și le oferă, pe o perioadă limitată de timp (de regulă, unul sau doi ani), tot ceea ce este necesar pentru a le ajuta să demareze și să se dezvolte, de obicei în schimbul deținerii unui pachet minoritar de acțiuni. Aceste incubatoare de afaceri oferă un cadru favorabil pentru crearea de noi afaceri (un spațiu, dotat cu toate utilitățile necesare: resurse informatice, tehnologice, servicii etc.), oferă consultanță și asistență încă din prima etapă de funcționare a societății, accelerarea dezvoltării acesteia, punerea în contact cu o serie de finanțatori, care, pe lângă faptul că îi pot sprijini punându-le la dispoziție cunoștințele lor, le pot oferi și finanțări ulterioare.

1.8. Fondurile europene nerambursabile reprezintă o sursă de finanțare viabilă pentru demararea sau dezvoltarea unei afaceri, însă și acestea, nu sunt foarte ușor de accesat. Cu toate că România are la dispoziție zeci de miliarde de euro sub formă de fonduri structurale, rata de absorbție este foarte mică, astfel că mulți dintre bani riscă să rămână necheltuiți. Birocrația exagerată, durata lungă de timp pentru accesarea lor, co-finanțarea greu de obținut ori lipsa de predictibilitate pot face ca un proiect cu bani europeni să fie complicat, uneori chiar imposibil de realizat. Finanțările europene reprezintă un proces de maturizare antreprenorială, deoarece poți învăța multe lucruri despre birocrăție, pe de o parte, iar, pe de altă parte, te ciocnești de logica în care sunt gândite aceste proiecte, una total atipică față de modul în care un antreprenor e obișnuit să gândească și să își dezvolte afacerea și care te scoate oarecum din zona de confort. Marele avantaj al fondurilor europene este dat de faptul că, primești o finanțare utilă fără să oferi la schimb procente din companie, dar în schimb, trebuie să fii atent la acte și proceduri, la tot ceea ce implică acest proces de finanțare.

II. În faza de dezvoltare a afacerii, cele mai potrivite modalități de a obține finanțare (fonduri) pentru afacere sunt:

- Împrumuturile bancare;

- Fonduri de investiții (inclusiv fonduri nerambursabile);
- Leasing;
- Factoring.

III. În cazul unei companii deja dezvoltate, mature pe piață, accesarea finanțărilor devine mult mai ușoară, deoarece există încredere că această companie va putea rambursa mai ușor suma dată cu împrumut, sau va putea susține mai ușor o cofinanțare într-un proiect nerambursabil. Sintetic, cele mai uzuale metode de a obține finanțare în cazul acesta, sunt:

- Împrumuturi bancare – băncile sunt mult mai flexibile și dispuse să coopereze cu clienții;

- Leasing;
- Factoring;

- Fonduri de investiții – se caută companii mari, deoarece și sumele împrumutate sunt consistente (peste 5 milioane de euro);

- Mezanin – o formă hibrid de finanțare, modernă, mai nou apărută în România, care combină împrumuturile cu participarea la capitalul social. Practic este un împrumut acordat de un fond de investiții unei companii, pe o perioadă mai lungă de timp, cu posibilitatea convertirii datoriei în acțiuni, în cazul în care împrumutul nu poate fi restituit integral, la scadență. Asta înseamnă că, pe lângă rambursarea împrumutului, finanțatorul are posibilitatea de a deveni acționar al companiei căreia i-a acordat împrumutul.

4.1.5. Utilitatea aderării noilor afaceri la lanțuri de valoare sau la structuri antreprenoriale reprezentative

Clusterelor și lanțurile de valoare sunt structuri, prin care se poate obține un avantaj competitiv. Între cele două forme de manifestare există diferențe de abordare dar și intercondiționare.

Lanțul de valoare este reprezentat de o înlănțuire de activități pe care o entitate le operează într-un anumit domeniu de activitate, pentru a putea oferi un produs sau un serviciu pieței. Cu alte cuvinte el reprezintă un "proces" al organizațiilor, format din subsisteme, fiecare dintre acestea constând în intrări, transformări, ieșiri. Toate aceste intrări, modificări (în interiorul, exteriorul entității), ieșiri, implică achiziția, consumul de resurse (bani, muncă, materiale, echipamente, management etc.). Această

modalitate de derulare a activităților din lanțul de valoare determină costurile și afectează profitul societății.

Modelul lanțului valoric dezvoltat de Porter (1985) reprezintă un foarte bun instrument de descriere a modului în care se creează valoare, atât pentru clienți cât și pentru companie ([ROSS Consultants](#)).

În modelul de mai jos, Porter face distincție între două tipuri de activități ([FwdBV](#)), pe care o companie le dezvoltă, și anume: activități principale și activități secundare (numite de sprijin).

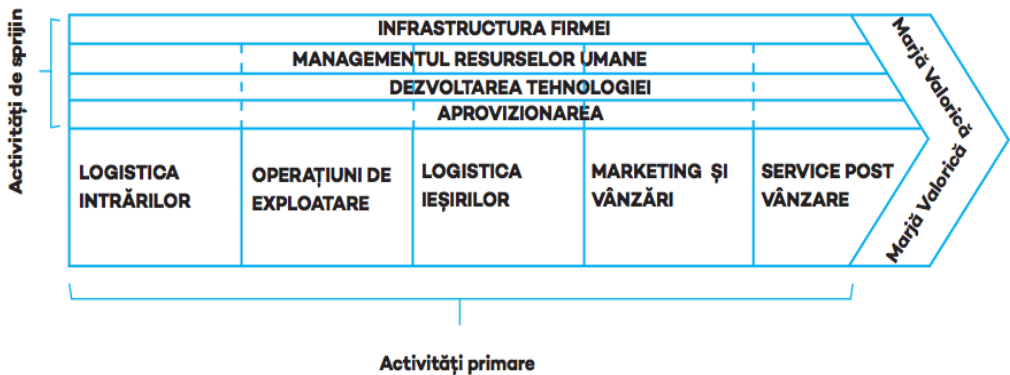


Fig. 4.1. Modelul lanțului valoric dezvoltat de Porter (1985)

Activitățile principale sunt cele de achiziție și transformare a materiilor prime în produse finite și/sau servicii, și vânzarea acestora către beneficiarii finali, clienții: *Logistica intrărilor, Operațiuni de exploatare, Logistica ieșirilor, Marketing și vânzări, Servicii post vânzare.*

Activitățile de sprijin ajută la desfășurarea adecvată și eficientă a activităților principale din interiorul societății: *Aprovizionare, Dezvoltarea tehnologică, Managementul resursei umane, Infrastructura firmei.*

Lanțul valoric este strâns legat de modelul și strategia de afaceri a unei companii. Pentru a realiza și susține avantajul competitiv și pentru a-l pune de acord cu tehnologia informației, organizația trebuie să înțeleagă fiecare componentă a acestui sistem al valorii. În esență, lanțul valoric al lui Porter este un instrument de planificare strategică, care oferă un studiu detaliat al activităților companiei. Acesta constă în faptul că o societate, în cursul activității sale, formează un anumit set de valori pentru consumatori. Aceștia, la rândul lor ar trebui să aibă nevoie de această

societate și să fie dispuși să plătească pentru bunurile sau serviciile primite. Prin intermediul lanțului valoric se poate evidenția care sunt principalele activități creatoare de valoare de pe întregul traseu al lanțului valoric și pornind de la acestea se poate face o comparație dintre lanțul valoric al organizațiilor concurente, pentru a înțelege diferențele din domeniul prețurilor și al costurilor.

Ca și lanțurile de valoare și clusterelor sunt structuri organizaționale, prin care se pot obține avantaje competitive pe piață. Lanțul de valoare se concentrează asupra naturii relațiilor care se definesc între diverșii autori implicați în lanț, a implicării acestora în dezvoltarea în sine. Clusterelor sunt forme asociative formate din firme (start-up și IMM – minim 10), organizații CDI (minim 1), ONG, institute catalizator, concepute pentru a stimula activitatea inovatoare, prin promovarea utilizării în comun a echipamentelor și a schimbului de cunoștințe, stabilirea de contacte, diseminarea informațiilor și colaborarea între întreprinderi și alte organizații din cluster (Vac, 2018).

Punctul comun între lanțuri de valoare și clusterelor este de a maximiza avantajele entităților în sistem, astfel încât să se întărească competitivitatea în sector în baza colaborării și integrării. Ambele oferă mecanisme pentru cooperare și competiție.

4.1.6. Studiu de caz: servicii care pot fi oferite de Camerele de Comerț din România

În România, istoria Camerelor de Comerț este strâns legată de procesul de modernizare a Principatelor Române. În anul 1864, domnitorul Alexandru Ioan Cuza a semnat Decretul Domnesc nr. 1363 privind înființarea Camerelor de Comerț și Industrie, în marja unui demers care urmărea consolidarea unor instituții care să conecteze Principatele Române la sistemul economic capitalist occidental.

După Revoluția din 1989, Guvernul României a adoptat Decretul-lege nr. 139 din 1990 privind Camerele de Comerț și Industrie, moment care a marcat renașterea Sistemului Cameral. Odată cu reînființarea Camerelor de Comerț și Industrie, în cadrul acestora a fost înființat și sistemul Registrului Comerțului. În această perioadă, Camera de Comerț și Industrie a României (CCIR) și întregul sistem cameral au depus eforturi

pentru reconstrucția economiei de piață a României, în vederea integrării în Uniunea Europeană și în structurile euroatlantice.

Începând cu anul 2007 și până în prezent, sistemul cameral din România este reglementat prin Legea 335/2007 privind Camerele de Comerț din România, completată prin Legea 39/2011. Organizarea actuală este foarte asemănătoare cu cea a sistemului Legii din 1925, când a existat câte o Cameră de Comerț în fiecare reședință de județ, acestea fiind grupate în jurul Camerei de Comerț și Industrie a României. Astfel, sistemul cameral din România reprezintă rețeaua asociativă a mediului de afaceri cu cea mai extinsă reprezentare la nivel național și este singura organizație prezentă în fiecare județ al țării. Ea reunește întreaga rețea de 42 de Camere de Comerț și Industrie teritoriale, Camere de Comerț bilaterale și asociații profesionale ([CCIR](#)).

În conformitate cu Legea 335/2007, art.1, Camerele de Comerț sunt organizații neguvernamentale, cu caracter autonom, care susțin interesele comunității de afaceri și, în special pe cele ale membrilor săi, în dialogul cu instituțiile statului și organisme internaționale. Camerele de Comerț acționează pentru crearea unui mediu de afaceri stabil, coerent și propice dezvoltării sectorului privat, unei economii de piață reale, durabile și deschise spre exterior.

Raportate la proiectul nostru, Regiunea Nord-Vest cuprinde Camerele de Comerț și Industrie din județele Bihor, Bistrița-Năsăud, Satu Mare și Maramureș, ca și parteneri în proiect, respectiv patru din cele șase camere funcționale la nivelul regiunii, prin urmare o reprezentativitate de 66% din această perspectivă.

Conform statutului Camerelor de Comerț, misiunea acestora, ca parte integrantă a comunității de afaceri, este de a contribui activ la dezvoltarea durabilă a economiei locale și de a promova mediul economic la nivel național și internațional. Scopul lor, este acela de a susține dezvoltarea unui mediu economic favorabil agenților economici și de a-i sprijini în raporturile lor cu autoritățile publice locale și centrale precum și cu partenerii sociali. CCIR este aproape de mediul de afaceri și prin oferta sa de servicii care include misiuni economice, programe de perfecționare profesională, organizarea de seminarii și dezbateri, baze de date de informații și oportunități de afaceri care pot contribui la dezvoltarea afacerilor.

Obiectivul principal al Camerelor de Comerț este de a sprijini oamenii de afaceri din țară și străinătate în activitatea lor, indiferent de domeniul lor de activitate, prin punerea la dispoziția acestora a ofertelor, cererilor de oferte de pe piață, prin acordarea de consultanță în domeniul comercial, juridic, economico-financiar, prin furnizarea de informații utile, din punct de vedere economic, comercial, legislativ ([CCIBH](#)).

Pe plan național, Camerele de Comerț și Industrie pot oferi o serie de servicii de susținere a mediului antreprenorial, descrise succint mai jos.

I. Servicii de asistentă și consultanță în afaceri, cum ar fi:

- Intermediere în obținerea rezervării firmei/emblemei entității;
- Asistență în stabilirea obiectului de activitate;
- Redactarea actului constitutiv al societății, în funcție de forma juridică a acesteia: SNC, SCS, SA, SRL, PFA, II, IF, asociații și fundații;
- Redactare act adițional pentru schimbarea sediului social, a denumirii firmei, a duratei societății, a formei juridice, a domeniului principal de activitate, a administratorilor/cenzorilor, sau alte elemente ale actului constitutiv;
- Redactare act adițional pentru completarea obiectelor de activitate, pentru primirea sau retragerea de asociați/acționari, pentru majorarea sau diminuarea de capital, pentru înființarea de sedii secundare, pentru divizare sau fuziune de societăți, pentru dizolvare sau lichidare de societăți etc.;
- Consultanță privind legislația în vigoare dintr-un anumit domeniu de activitate, privind contracte comerciale, consultanță generală în domeniul dreptului comercial, societar, în domeniul arbitrajului comercial și al medierii etc.;
- Acordarea de consultanță pentru sprijin în apărarea agenților economici;
- Consultanță pentru începerea sau modificarea unei afaceri;
- Depunere acte la ORC (înmatriculare, mențiuni);
- Verificare acte în vederea depunerii la ORC;
- Consultanță în domeniul standardizării; furnizare standarde și alte produse (ASRO), standarde pentru sistemul de management al calității, al sănătății și securității în muncă, securității și informației, siguranței alimentare, mediului, riscului, energiei;
- Înscrierea avizelor de ipotecă și de fiducie în Arhiva Electronică;

- Informații legate de oportunități de afaceri;
- Coduri de bare (domenii de aplicare, documente necesare, date de contact);
- Identifică și inventariază nevoile companiilor și asigură reprezentarea intereselor acestora în colaborare cu alte organizații reprezentative ale oamenilor de afaceri;
- Consultanță privind promovarea firmei și a produselor;
- Organizarea de parteneriate de afaceri între firmele românești;
- Informații finanțări active/consultanță pentru obținerea de finanțări;
- Înscrieri și alte operațiuni în RNPM – Registrul Național de Publicitate Mobiliară – o bază de date unică la nivel național, un sistem de evidență a priorității ipotecilor mobiliare, dar și de publicitate, bază de date structurată pe persoane și bunuri mobile.

II. Certificări:

- Emitere aviz de forță majoră;
- Certificate de origine & consultanță pe probleme de comerț exterior
- Certificare documente externe;
- Certificări de Membru;
- Certificat IMM;
- Certificat RISC Partener.

III. Relații interne și internaționale:

- Organizarea de misiuni economice;
- Primiri de misiuni economice din străinătate;
- Contact cu Ambasadele și Birourile Comerciale;
- Promovarea intereselor și imaginii firmelor pe piețele externe;
- Asistență acordată firmelor românești în vederea accesării piețelor străine;
- Oportunități de afaceri;
- Informații pentru investitorii străini în România;
- Asistență pentru investitori străini nerezidenți (organizare agendă de lucru, organizarea vizitelor și a întâlnirilor etc.).

IV. Servicii de formare, resurse umane, promovare, comunicare:

- Organizarea de cursuri de calificare profesională sau reconversie profesională;
- Organizarea de cursuri de perfecționare sau specializare profesională;

- Furnizarea de informații privind posibilitățile de formare profesională care apar;
- Consultanță generală privind autorizarea cursurilor de formare profesională;
- Organizarea de seminarii online pe diverse teme, prezentate de specialiști în domeniu (Cafeneaua Oamenilor de Afaceri), organizarea de simpozioane, workshop-uri, evenimente, prezentări de firme, dezbateri etc.;
- Închiriere săli de curs, conferințe, evenimente;
- Organizarea de târguri și expoziții;
- Organizarea de training-uri în parteneriat;
- Organizarea de parteneriate între oameni de afaceri, informarea cu privire la diverse oportunități de afaceri;
- Transmiterea de oportunități de afaceri (cereri, oferte, licitații, cooperare și externalizare servicii);
- Informații, consultanță și asistență privind programele cu finanțare comunitară;
- Acordarea de asistență personalizată pentru întocmirea de proiecte europene;
- Furnizează servicii specializate pentru stimularea ocupării forței de muncă (informare și consiliere profesională, medierea muncii) în condițiile legii;
- Furnizează servicii de coaching și mentorat în scopul stimulării inițiativelor antreprenoriale, prin activități de training și evaluare a competențelor antreprenoriale, manageriale și a capacității de a planifica și gestiona proiecte, în vederea atingerii obiectivelor individuale și ale organizației;
- Organizează Topul Județean al Firmelor și alte evenimente promoționale de anvergură județeană sau regională;
- Organizarea de studii economice zonale și pe domenii;
- Facilități ROMEXPO pentru membrii camerelor de comerț.

V. Curtea de Arbitraj Comercial de pe lângă CCI:

- soluționarea litigiilor comerciale dintre firme;
- apartenența la Sistemul Cameral și acces la oportunități de afaceri și networking;

- informații privind accesarea fondurilor europene precum și consultanță privind programele europene și sursele de finanțare;
- organizarea de prezentări sau a unei lansări de produs;
- includerea coordonatelor organizației în lista membrilor Camerei de Comerț și Industrie prezentată pe pagina web a acesteia;
- servicii gratuite concepute ca o completare a serviciilor de promovare care includ: înscrierea gratuită în baza de oportunități de afaceri a CCI, în catalogul membrilor dar și diseminarea ofertelor și cererilor prin canalele de comunicare proprii CCI;
- listarea oportunităților de afaceri, propuneri de colaborare etc. prin platforma de business;
- informații privind acțiuni economice (misiuni economice, forumuri de afaceri, congrese, conferințe, târguri și expoziții) organizate în străinătate.

Prin echipele de profesioniști ai Camerelor de Comerț, acestea generează un plus de valoare membrilor săi și comunității de afaceri locale, încurajând și susținând dezvoltarea spiritului antreprenorial.

4.2. Recomandări adresate promotorilor de politici publice din România

Educația antreprenorială se bazează pe transmiterea formală a competențelor antreprenoriale, iar acestea, la rândul lor, se traduc prin concepte, abilități și conștientizarea mentală a indivizilor atât în etapa de înființare și demarare a noilor întreprinderi, cât și pe parcursul dezvoltării afacerilor, în etapa de creștere.

Educația antreprenorială este pe primul loc pe agendele politicianilor, datorită contribuțiilor aduse de antreprenori la schimbările culturale și la creșterea economică. Din observațiile noastre, autoritățile locale pot susține și direcționa educația antreprenorială, astfel că recomandăm tuturor antreprenorilor să își consolideze relațiile cu instituțiile administrative locale, sprijinind în acest fel funcționarea și creșterea în bune condiții a afacerilor din zonă. Combinând analiza politicilor cu aspectele practice, prezentul studiu explorează două direcții:

- în primul rând, ne uităm la modul în care rolul afacerilor locale este exprimat în documentele privind politica de educație antreprenorială.

- în al doilea rând, explorăm modul în care activitatea și cultura antreprenorială locală pot influența modul în care politicile sunt înțelese și transpuse în practică la nivel local.

Analizele efectuate indică faptul că colaborarea dintre unitățile administrativ teritoriale și mediul antreprenorial poate întări, mai degrabă decât schimba, căile de dezvoltare locală existente. Prezenta lucrare contribuie la înțelegerea interacțiunii dintre politica de educație antreprenorială și contextul local și totodată propune mai multe recomandări de politici care rezultă din studiul practic efectuat.

Nivelul de inițiativă pe care guvernul României l-a luat în ceea ce privește protecția micilor antreprenori variază considerabil de la o perioadă la alta, iar influența diferitelor politici de stat asupra deciziilor locale conexe poate fi examinată doar empiric.

Astfel în Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 se precizează "pe plan economic este nevoie de garantarea unei creșteri economice pe termen lung de care să beneficieze cetățenii României. Deși economia unei țări adeseori se măsoară prin cifre, care nu iau în considerare potențialul cetățeanului, transformarea economiei într-una durabilă și competitivă necesită un nou mod de acțiune care să se centreze pe inovație, optimism și reziliența cetățenilor. O asemenea abordare va crea o cultură a antreprenoriatului în care cetățeanul se poate realiza material și aspirațional." ([SNDDR, 2030](#)).

Programul Orizont 2020 subliniază rolul educației antreprenoriale și importanța "promovării culturii antreprenoriale și a deprinderilor necesare în tot sistemul de educație prin:

- reînființarea/modernizarea atelierelor școlare în învățământul profesional și tehnic;
- organizarea de competiții antreprenoriale bazate pe proiecte cu aplicare practică în cadrul și între unitățile de învățământ, concursurile putând grupa elevi, clase sau școli care ar putea concura cu altele similare;
- încurajarea activităților de mentorat voluntar, consiliere voluntară și a parteneriatelor cu mediul de afaceri pe plan local;
- dezvoltarea și extinderea societăților antreprenoriale studențești și încurajarea colaborării acestora cu agenți economici pe bază de contract, prin dezvoltarea de parteneriate între universități și reprezentanții mediului antreprenorial.

4.2.1. Recomandări privind actualizarea/modernizarea cadrului legislativ/fiscal

Un guvern care va cheltui mai mult și va investi în proiecte, în mediul de afaceri și în infrastructură, poate fi asociat cu condiții mai bune pentru dezvoltarea antreprenoriatului. Desigur, cheltuielile guvernamentale mai extinse vor crea o bază pentru instituții mai puternice, vor contribui la finanțarea legii și a sistemelor de aplicare a ordinelor care protejează contractele și susțin infrastructura care poate spori antreprenoriatul. În schimb, cheltuielile guvernamentale mai mici ar putea slăbi mediul de afaceri.

În România, cultura antreprenorială și inițiativele private nu au fost îndeajuns stimulate, sintagma de „privatizat” având încă o conotație negativă. La această percepție a contribuit din plin propaganda comunistă dintre 1945 și 1989, când proprietatea privată și mediul de business au primit în general eticheta de burghez, exploatator, fiind considerate inamici publici. Odată cu revenirea la un sistem democratic, aceste percepții negative nu s-au bucurat de reabilitare, sistemul balcanic etatist fiind dezvoltat cu precădere spre acumularea de taxe și impozite revărsate spre ajutoare sociale, mai degrabă decât pe stimularea unui sistem privat competitiv.

Cu toate acestea, nu observăm această relație pozitivă asupra gamei empirice a economiei actuale, în schimb, găsim o relație negativă robustă între mărimea investițiilor guvernului și susținerea antreprenoriatului. În concordanță cu constatările anterioare, Koellinger și Minniti (2009), susțineau că un nivel ridicat de impozitare, reduce stimulentele pentru antreprenorii aflați la început de drum, acest aspect având implicații mai largi în stoparea dezvoltării economice.

Politicile guvernamentale sprijină activitățile întreprinderilor mici și mijlocii, precum și antreprenoriatul în rândul populației tinere printr-un cadru legislativ care încurajează și susține financiar start-up-urile.

La fiecare nivel de dezvoltare economică, creșterea dimensiunii sectorului de stat reduce stimulentele pentru a fi antreprenor. Acest aspect trebuie luat în considerare atunci când se fac modernizări ale cadrului legislativ; politicile de creștere a rolului fiscal al statului sunt în conflict direct cu aspirațiile de a crea o societate mai antreprenorială. Într-o perspectivă globală, țările caracterizate de fiscalism limitat și sectoare

antreprenoriale dinamice, oferă lecții clare pentru factorii de decizie politică.

Promovarea la nivel național a unor politici bazate pe dezvoltare durabilă și care susțin activitățile antreprenoriale, crearea de noi locuri de muncă, încurajarea start-up-urilor prin acces la servicii financiare, toate acestea vor conduce în viitor la o creștere economică sustenabilă.

4.2.2. Recomandări de politici publice privind forța de muncă

Dezvoltarea durabilă urmărește realizarea creșterii economice, dar fără ca această creștere să aibă impact negativ asupra mediului înconjurător sau asupra planului social. Strategiile de dezvoltare a țării noastre urmăresc realizarea unei creșteri economice durabile și este promovată munca și posibilitatea existenței unui trai decent pentru toți, fără a exista discriminări de gen, locație geografică, etnie etc. Totodată este importantă aplicarea principiului "*nimeni nu rămâne în urmă*".

Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 urmărește:

- susținerea și realizarea creșterii economice la nivel regional și național,
- susținerea sectoarelor private,
- susținerea productivității precum și diversificarea produselor,
- accesul la finanțare,
- crearea de noi locuri de muncă,
- stimularea antreprenoriatului,
- stimularea creșterii întreprinderilor mici și mijlocii,
- stimularea inovării sociale,
- asigurarea muncii decente și modernizarea vieții sociale pentru toți cetățenii,
- integrarea pe piața muncii a tinerilor și a persoanelor cu dizabilități,
- posibilitatea remunerării egale pentru munca depusă și care are valoare egală,
- susținerea și dezvoltarea durabilă în toate sectoarele,
- crearea de locuri de muncă,
- promovarea diversității culturale,

- promovarea produselor locale și a respectului pentru tradiții și mediul în care trăim.

Cercetările existente în acest moment indică faptul că antreprenoriatul și intrarea a unor noi firme pe piață favorizează inovarea și dezvoltarea, sporesc crearea de locuri de muncă și asigură o distribuție mai echitabilă a veniturilor (Acs, 2006). Cu toate acestea, aceste beneficii depind de mediul instituțional: acolo unde instituțiile sunt „slabe”, antreprenorii au mai puține șanse să întreprindă noi proiecte sau, în schimb, își pot concentra energiile pe cele neproductive (Hodler, 2009).

De asemenea, dorim să amintim relevanța rețelelor de afaceri, astfel persoanele care cunosc alți antreprenori sunt mult mai predispuse să înceapă o nouă afacere. Astfel, în loc să ocupe un loc de muncă la stat, vor crea noi locuri de muncă. Acest rezultat nu este surprinzător, având în vedere că o serie de studii au identificat importanța rețelelor antreprenoriale pentru recunoașterea oportunităților. Cu toate acestea, rețelele dezvoltate în medii instituționale slabe pot să nu completeze piețele (creând sinergii), ci să le înlocuiască, creând costuri de tranzacție. Ca urmare, o mare parte a activității de rețea nu poate îmbunătăți productivitatea. Capitalul uman măsurat prin învățământul postliceal și superior are un impact semnificativ pozitiv asupra intrării antreprenoriale. În cele din urmă, confirmăm un efect semnificativ, pătratic pentru vârstă, în modelele noastre de regresie, ceea ce implică faptul că persoanele în vârstă sunt mai puțin susceptibile de a deveni antreprenori (Koellinger și Minniti, 2009).

Măsurile de sprijin financiar guvernamental pot consta în: **împrumuturi guvernamentale, garanții și capitaluri guvernamentale**. Rezultatele arată că garanțiile guvernamentale și capitalul public au un efect direct asupra avantajului competitiv al noilor firme și doar un impact indirect asupra performanțelor. Prin măsurile luate, se are în vedere controlul finanțării familiale, al finanțării bancare, al capitalului investitorilor, al industriei, anvergurii, precum și caracteristicilor antreprenorului.

Rezultatele obținute de cei 63 de noi antreprenori apăruiți ca urmare a derulării acestui proiect ne sugerează că rolul primordial al factorilor de decizie politică este acela de a se concentra pe a ajuta noile firme să își dezvolte capacitățile necesare pentru a concura cu succes pe piață.

Totodată, formarea avantajelor competitive o sugerăm ca o posibilă legătură între politicile de sprijin și performanța noilor firme, iar rezultatele performanței (de exemplu venituri sau profituri) nu ar trebui să fie primele rezultate ale politicilor publice care urmează să fie examinate.

Totodată, politicile educaționale ar trebui să includă educația antreprenorială ca instrument strategic pentru reducerea sărăciei, deoarece antreprenoriatul este cel care are un rol semnificativ în dezvoltarea economică și crearea de noi locuri de muncă în regiune.

Una dintre țintele Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 vizează "creșterea substanțială a numărului de tineri și adulți care dețin competențe relevante, inclusiv competențe profesionale, care să faciliteze angajarea, crearea de locuri de muncă decente și antreprenoriatul" ([SNDDR, 2030](#)).

4.2.3. Strategii (promovare, investiții) și politici publice pentru dezvoltarea antreprenoriatului

Politica publică se schimbă în prezent, de la politica IMM-urilor la politica antreprenorială, care sprijină antreprenoriatul fără a îndrepta atenția asupra obiectivelor cantitative și a firmelor specifice. Cadrul instituțional stabilit de politica publică afectează prevalența și performanța atât a antreprenoriatului productiv, cât și a așa-numitului antreprenoriat cu impact ridicat. Deși contextele și sistemele economice diferite fac imposibilă recomandarea unei strategii general valabile, au putut fi identificate și analizate o serie de domenii de politică relevante pentru dezvoltarea antreprenoriatului.

Am menționa inechitățile cu care se confruntă proaspătul antreprenor român pe piața comună a UE, pe care se află în concurență directă cu alți oameni de afaceri, sau chiar cu alte companii multinaționale, beneficiare de sprijin, facilități, cunoștințe tehnico-științifice sau capital oferit de sisteme politice și economice mai puternice și mai stabile.

Astfel, independent de mediu, antreprenoriatul productiv ar trebui să fie recompensat, iar antreprenoriatul neproductiv ar trebui să fie descurajat. Întreprinderile de succes trebuie să aibă, de asemenea, motivația de a continua să se reînnoiască, să le fie ușor să înceapă și să

extindă o afacere. În special, atunci când ne raportăm la strategii și politici publice pentru dezvoltarea antreprenoriatului considerăm că trebuie să analizăm pe larg barierele de intrare și creștere, reglementarea pieței forței de muncă, constrângerile de lichiditate și politica fiscală.

Este de o importanță vitală ca autoritățile naționale/locale să elaboreze norme pe această temă care să stabilească obiectivele și țintele politicii în termeni măsurabili. Au fost identificate trei domenii ale politicii publice care pot contribui la: reglementare și simplificare administrativă, instruire a noilor antreprenori, informații și sfaturi. Politicile publice ar trebui să pună un accent mai mare pe: setarea micro- și macro-mediului adecvat, politica tehnologică, subvenții, direcționarea politicilor către firme cu potențial de creștere. De asemenea considerăm că sunt importante cel puțin următoarele aspecte:

- ✓ Existența unei strategii de țară (dublată de programe sectoriale) pe termen mediu și lung, clară și stabilă, cu direcții prioritare, din care să înțeleagă antreprenorii în ce direcție să se îndrepte reprezintă principala problemă legată de schemele de sprijin identificate, precum și lipsa de suport tehnic în implementarea acestor scheme;
- ✓ Investiții publice suplimentare pentru dezvoltarea infrastructurii, bazate pe obiective strategice bine determinate, care răspund unor nevoi obiective;
- ✓ Creșterea nivelului de educație și competență a personalului specializat;
- ✓ Respect adecvat față de antreprenorii de bună credință;
- ✓ Îmbunătățirea culturii antreprenoriale a oamenilor de business, a mentalității în cazul unui eșec;
- ✓ Stimularea antreprenorilor pentru crearea locurilor de muncă;
- ✓ Simplificarea procedurilor pentru dezvoltarea unor afaceri finanțate din fonduri europene nerambursabile;
- ✓ Predictibilitatea legislativă și fiscală;
- ✓ Reducerea ajutoarelor sociale pentru persoanele care nu doresc să muncească;
- ✓ Reducerea decalajelor salariale între mediu privat și cel de stat;
- ✓ Digitalizarea tuturor instituțiilor statului;
- ✓ Sprijinirea producătorilor locali, elaborarea unei strategii clare de dezvoltare, perfecționare a legislației antreprenoriale și fiscale;

- ✓ O examinare generală a naturii finanțării start-up-urilor;
- ✓ Analiza relației dintre gestionarea fondurilor accesate și profitabilitatea obținută;
- ✓ Studii privind modul în care managerii întreprind gestionarea fondurilor;
- ✓ Examinarea relației dintre managementul financiar și creșterea în cadrul start-up-urilor;
- ✓ Crearea unor rețele de sprijin și de dezvoltare pentru antreprenori astfel încât noile start-up-uri să își vândă produsele și serviciile între ele. Susținerea financiară pentru atragerea diferențelor de minimis până la valoarea de 200.000 euro;
- ✓ Aplicarea unor măsuri unitare la nivelul proiectului, astfel încât să existe o coordonare mai bună între toți partenerii;
- ✓ Mărirea plafonului de finanțare. Stabilirea de la început a tuturor condițiilor. Reducerea numărului de documente financiar-contabile, cu excepția celor absolut necesare;
- ✓ O analiză mai detaliată a cadrului legislativ, înainte de aplicare/implementare;
- ✓ Reducerea birocrăției, care este o mare problemă în cazul proiectelor de tip start-up, și în general în România;
- ✓ Absolut necesară introducerea posibilității de a casa și de a vinde echipamentele achiziționate în cadrul proiectului după primul an de implementare cu condiția achiziționării apriorice a unui echipament similar de generație nouă. Majoritatea echipamentelor se uzează moral și fizic până în primii 3 ani de exploatare, soluția inteligentă din punct de vedere financiar și al randamentului societății este ca echipamentele să poată fi vândute cât încă "mai au valoare second-hand", asigurând astfel un minim de 50% din aportul necesar re tehnologizării. Societatea achiziționează din surse proprii noul echipament, îl declară expertului de monitorizare, care stabilește echivalența din punct de vedere tehnic, urmând ca ulterior să primească acordul pentru înstrăinarea echipamentului achiziționat inițial în cadrul schemei de minimis;
- ✓ Să existe o mai bună colaborare între administratorii fondurilor, antreprenori și potențiali clienți;

- ✓ Revizuirea cadrului legislativ în ceea ce privește accesarea fondurilor europene nerambursabile. Dorința este ca accesarea acestora să fie mult mai facilă pentru cât mai mulți antreprenori.

Desigur, nu sunt nici singurele și, poate, nici așezate în ordinea importanței lor reale, dar cu siguranță sunt printre cele mai importante măsuri pentru dezvoltarea mediului antreprenorial în România.

4.2.4. Măsuri guvernamentale cu impact semnificativ în susținerea celor care intenționează să demareze o afacere

Vom prezenta mai jos câteva propuneri de măsuri, colectate din mai multe medii și îmbunătățite cu o perspectivă proprie, ce pot fi luate la nivel guvernamental și care ar putea sprijini mediul antreprenorial. Analizând propuneri mai vechi sau mai noi, am centralizat o serie de măsuri de sprijin, grupate pe domenii de autoritate publică, sau pe categorii de sprijin ce pot fi susținute cu succes, sau cel puțin despre care credem și noi că pot fi de un real succes.

Ajutoare financiare nerambursabile pentru firme, la Ministerul pentru Mediul de Afaceri:

- Continuarea programului ***România Start-up Nation*** în perioada anilor următori. Valoare: 40-50.000 eur/ proiect/ antreprenor, 8-10.000 start-up-uri anual;
- Utilizarea cât mai judicioasă a sumelor ce vor primite prin ***Planul Național de Redresare și Reziliență***, pe criterii de competitivitate sau de eliminare a disparităților regionale, în domenii considerate prioritare, stimulând dezvoltarea unui mediu antreprenorial autosustenabil (similar MASTER+NV descris de noi anterior);
- ***Strategic Invest România*** – un program de ajutor de stat pentru susținerea investițiilor strategice ale antreprenorilor autohtoni, prin acordarea unui grant din valoarea investiției;
- Crearea unui ***Program Național de Stimulare a CDI și TT în Antreprenariat***. Beneficiarii programului ar fi autoritățile publice locale și mediul de afaceri, prin care s-ar putea finanța infrastructura antreprenorială care să asigure dezvoltarea și transferul tehnologic la nivelul comunităților locale (înființarea și dotarea de incubatoare, parcuri industriale, parcuri tehnologice);

- **Program pentru sprijinirea internaționalizării** – stimularea exporturilor IMM-urilor, prin susținerea participării la târguri internaționale cu stand de țară, misiuni economice, evenimente internaționale în nume propriu, networking și matchmaking la nivel internațional;
- **Program de protejare a resurselor naturale, respectiv de valorificare a economiei circulare:** susținerea utilizării resurselor regenerabile, crearea și stimularea lanțurilor de valoare în economie, gestionarea inteligentă a deșeurilor, măsuri de sprijin a producătorilor autohtoni.

Pe lângă aceste măsuri de la Ministerul pentru Mediul de Afaceri, ar mai putea exista și alte facilități pentru IMM-uri, la alte instituții de stat:

- **Alte ajutoare de stat.** Cel puțin pentru perioada imediat următoare, susținem și noi acordarea unor ajutoare de stat cu prioritate în industrii precum turismul, teatrul și cinematografia, industria agro-alimentară și agricultura, în cuantum de cel puțin 90% din valoarea proiectelor. Sumele disponibile ar putea fi de cel puțin 500 mil. euro/anual, iar prioritate ar trebui să aibă firmele care angajează personal din zonele cu șomaj mai mare de 5% și cei care angajează cât mai mult personal;
- **Creditarea firmelor.** Susținem, de asemenea, înființarea unei Bănci a Micilor Antreprenori, dedicată exclusiv IMM-urilor și întreprinzătorilor individuali, care să ofere soluții specifice și dedicate în domenii mai puțin agreate de băncile comerciale: agricultura, agroturism, artizanat și meșteșuguri, mica industrie prelucrătoare (lână, cânepă, pielărie etc.), mica industrie agro-alimentară (bio, eco, naturală și naturistă, suplimente), mica industrie de procesare (procesare lapte, carne, fructe, legume), diverse servicii etc.;
- În acest sens, statul român ar trebui să simplifice procedurile pentru **obținerea garanțiilor** acordate de către fondurile de garantare existente în prezent. Aceste fonduri de garantare, la rândul lor ar putea fi capitalizate, pentru a putea susține programele publice incluse în programul de guvernare.

La Ministerul Educației ar trebui implementate programe de antreprenoriat de tipul celor de mai jos:

- ***Înființarea de licee de antreprenoriat și a unor centre de excelență***, pentru a implementa programe aplicate de dezvoltare a abilităților antreprenoriale în rândul tinerilor;
- ***Programul România Antreprenorială*** – un program de susținere profesională, într-un parteneriat public-privat, a tuturor școlilor profesionale și de meserii, care să susțină formarea antreprenorială a tinerilor în meserii necesare economiei (strungar, sudor, electricieni, mecanici etc.), pentru a răspunde inițiativei individuale;
- ***Programe de antreprenoriat adecvate de la școala primară până la universități*** – în acest sens, subscriem și noi ideii că ar fi deosebit de utilă extinderea educației antreprenoriale la toate unitățile de învățământ din România, într-un sistem obligatoriu / opțional / facultativ, după caz. Pentru absolvenții de specializări vocaționale sau tehnologice, deschiderea unor afaceri de familie ar putea fi principala opțiune pentru viitorul lor profesional;
- ***Reînființarea/modernizarea atelierelor școlare în învățământul profesional și tehnic*** – este o măsură prin care autoritatea publică centrală ar sprijini deprinderea de competențe și abilități practice, care împreună cu o formare educațională adecvată ar putea da naștere la „fabrică” de viitori antreprenori. Spre exemplu, în întreaga Uniune Europeană, dar și în lume, meșteșugurile sunt extrem de încurajate, finanțate prin programe publice și pot da nota unei perspective naționale și internaționale, plasând produse și servicii specific identitare la un nivel global;
- ***Organizarea de competiții antreprenoriale la toate nivelurile preuniversitare*** – în funcție de ciclul de studii, de nivelul de pregătire, de specificul școlii sau de tipul de parteneriat pe care școala îl are cu mediul de afaceri, concursurile ar putea grupa elevi, clase sau școli care ar putea concura cu altele similare, etalând atât cunoștințe de afaceri, cât și competențe practice, apreciate de jurii mixte și competente. Planurile de afaceri câștigătoare ar putea beneficia în mod gratuit de consultanță, suport pentru punere în practică, sau chiar finanțare parțială a implementării lor;

- **Înființarea unui Registru Național al Mentorilor Școlari, respectiv a unui Registru Național al Consultanților Școlari** – s-ar putea constitui niște baze de date publice, la nivelul Ministerului Educației, formate din mentori voluntari, respectiv consultanți voluntari, dispuși să își împărasească o parte din experiența acumulată în business, sau în urma implementării de proiecte complexe, atât la nivel de elevi interesați, cât și la nivel de profesori dornici să se perfecționeze, sau să acționeze dincolo de granițele școlii, în slujba societății. Acești mentori sau consultanți ar putea frecventa, prin rotație, școli situate în diverse arealuri care au legătură cu aria lor de business;
- **Dezvoltarea Societăților Antreprenoriale Studențești (SAS)** în universități și constituirea unui Fond Universitar de Investiții în Afaceri pornite de Studenți. Așa cum am descris pe larg și în paragraful 5.1, la administrarea acestor societăți ar trebui să participe comisii mixte formate din cadre didactice, oameni de afaceri locali și studenți. Societatea în sine ar trebui să-și folosească resursele umane și materiale, astfel încât să funcționeze ca un incubator de idei. Mai multe detalii despre cum ar putea activa o astfel de societate sunt prezentate în paragraful 5.1;
- **Proiecte studențești de grup contractate** – urmând modelul unor universități occidentale, universitățile românești ar trebui să intre într-un program național care să aducă laolaltă studenți în partea de mijloc a studiilor și agenți economici aflați în căutare de soluții pentru probleme economice punctuale. În cadrul acestui program, studenții, organizați în grupuri, ar putea acționa ca un start-up care caută să subcontracteze un proiect de la un agent economic. De asemenea, firmele existente ar putea intra pe platforma națională și ar putea depune descrierea proiectului pe care îl doresc realizat, plus o listă de condiții/cerințe.

Măsuri TIC, care țin de Ministerul Comunicațiilor:

- Creșterea procentajului sectorului TIC de la 5,6% în anul 2016 la peste 10% din PIB până în 2022. În vederea îndeplinirii acestei măsuri, autoritatea publică centrală (Guvernul) ar trebui să susțină mai mult stimularea incubatoarelor IT prin acordarea de granturi

(ex. utilizarea programului Start-up Nation, în acest sens). Tot aici, ar trebui să se permită stimularea modelelor antreprenoriale colective (cooperative), în special în domeniul TIC, printr-un calendar predictibil de taxare pe 20 de ani. De asemenea, ar fi util să se aibă în vedere și stimularea IMM-urilor pentru realizarea de produse cu înaltă valoare adăugată prin alocarea unui buget destinat achizițiilor publice în domeniul TIC dedicat acestor companii, cu respectarea legislației achizițiilor publice în vigoare.

4.2.5. Principalii pași care ar fi de urmat pentru un start-up de succes

În general când începe un proiect nou este nevoie de o anumită perioadă de timp în care trebuie parcurși 10 pași, care au în mare măsură caracter general. Pașii de urmat sunt:

- definirea proiectului și elaborarea planului de lucru,
- managementul planului de lucru,
- managementul situațiilor dificile,
- managementul conținutului proiectului,
- managementul comunicării la nivel de proiect,
- managementul riscurilor,
- managementul documentației de proiect,
- managementul calității,
- managementul matricelor,
- documentarea (etapă necesară pentru orice antreprenor aflat la început de drum).

Nu există un ghid de bune practici pentru un management al antreprenoriatului de succes, ci doar informație care-ți enumeră/prezintă documentele ce trebuie depuse și care sunt instituțiile publice unde se depun aceste documente.

Înființarea unui start-up va fi un mix de curaj, ambiție și nebunie, la pachet cu o teamă și un sentiment al responsabilității pe care niciodată postura de angajat nu are cum să le ofere. Nu este nimic mai spectaculos decât succesul în afaceri pornit de la o idee în care o persoană crede, însă pentru ca această idee să aibă o șansă de reușită pe piață, sunt câteva aspecte pe care doar educația antreprenorială le poate rezolva.

Din nefericire puțini antreprenori din țara noastră dispun de un minim de informații în ceea ce privește educația antreprenorială. Unele idei sau chiar interpretări despre start-up-uri ale persoanelor din jurul nostru pot pune încă din start viitorul antreprenor pe o direcție greșită, motiv pentru care dorim să le demontăm.

1. *"Ești prea mic pentru un client mare"*

Fiind la început, antreprenorul se poate gândi că este prea mic pentru un client foarte mare, motiv pentru care renunță de multe ori să se lanseze în prezentări spectaculoase pentru contracte care îi pot ajuta firma să crească repede. Aceasta este una dintre marile erori pe care acesta le poate face, chiar și atunci când afacerea lui este destul de mică. Dacă antreprenorul se teme că volumul îi va sufoca firma, atunci trebuie să ia în calcul servicii de externalizare, care îl vor ajuta să țină firma sub control din punct de vedere administrativ, pentru ca angajații săi să se poată concentra în totalitate pe proiectele importante pe care le au în derulare. Autoritățile publice locale ar trebui să genereze politici publice care să permită asocierea micilor producători și fermieri, în așa fel încât aceștia punând la comun capacitățile de producție să poată să intre la masa negocierilor cu marile lanțuri de distribuție și retail-eri. Prin urmare, sintagma de mai sus ar putea fi înlocuită cu alta mult mai practică, și anume: "Unde-s mulți puterea crește".

2. *"Nu vei vinde pentru că nu ești un brand cunoscut"*

Deși este adevărat că un brand cunoscut va vinde mai ușor, sunt foarte puține brand-uri care reușesc cu adevărat să intre în vizorul tuturor clienților. În plus, trebuie luat în calcul faptul că multe brand-uri cu vechime au și o reputație negativă, ceea ce nu se pune în cazul unui antreprenor debutant. Cel mai mare adevăr care ar trebui să conteze în acest început de drum este faptul că noul produs sau noul serviciu prestat va determina și valoarea și calitatea noului brand. Există brand-uri cunoscute și necunoscute, dar posibilitatea de a vinde un brand necunoscut va crește odată cu noutatea acestuia și adaptarea lui la cerința actuală extremă de digitalizare. Trebuie căutate nișele unde posibilitatea de inovare este maximă. Deci putem conchide că "o aplicație mobilă valorează mai mult decât un Porsche".

3. "Clienții nu au încredere în companiile noi"

În ciuda faptului că vechimea aduce câteva puncte bonus în ceea ce privește valoarea, la fel se întâmplă și cu abilitatea de a aduce lucruri noi la masă, în fața consumatorilor. Companiile de succes vor căuta de fiecare dată acel ceva care le va diferenția în fața concurenței. Dacă noul antreprenor reușește acest lucru, nu contează dacă firma s-a deschis acum sau în urmă cu 30 de ani. Ca să reușești să vinzi în actuala piață relativ conservatoare, ca antreprenor, trebuie să ai o altă abordare de promovare, să găsești noi canale de distribuție prin intermediul cărora produsul nou să ajungă la consumatorul final. "Provoacă prin noutate, orice nu este interzis pe piață este, de fapt, permis și nu ai nimic de pierdut".

4. "Un produs netestat va fi greu de vândut"

Acest lucru pare adevărat, dar în realitate este doar o problemă de orientare. Atunci când antreprenorul lansează un produs nou pe piață, în mod clar nu va fi interesant pentru cei care așteaptă de obicei o confirmare a pieței. Așadar, trebuie mizat pe companiile care apreciază inovarea și se lasă surprinse de fiecare dată de produsele noi aduse în fața consumatorilor, pentru că ei vor fi cel mai bun PR de brand de care antreprenorul avea cu adevărat nevoie. Direcția pieței este dată de către cei ce au curajul să seteze noi trenduri: „Găsește lobby-știi potriviți!”. Mulți potențiali clienți își doresc să experimenteze servicii sau produse noi, având un apetit pentru explorare, sau chiar pentru risc.

5. "Firmele mari te vor scoate de pe piață"

Sunt situații în care așa ceva se întâmplă, dar numai în anumite condiții. Una dintre cele mai bune reguli pe care antreprenorul ar trebui să le respecte este să nu intre în competiție directă cu concurența care te poate sufoca foarte ușor. Adică nu e bine să le furi clienții de top sau proiectele importante, atâta timp cât ești încă o firmă la început de drum. Dar nici nu trebuie să te descurajezi, deoarece "Până și mamuții au dispărut datorită unui mic meteorit".

Cap. 5. Tendințe ale antreprenoriatului modern în România

Autori: Vac, S.C., Roman, I.A.

5.1. Antreprenoriatul între educație și oportunitate

Conform comunicatului Comisiei Europene cu privire la Promovarea mentalităților antreprenoriale prin educație și învățare, educația antreprenorială poate fi definită după cum urmează: "Antreprenoriatul se referă la capacitatea unui individ de a transforma ideile în acțiune. Include creativitatea, inovația și asumarea riscurilor, precum și capacitatea de a planifica și gestiona proiecte în vederea realizării obiectivelor. Acest lucru sprijină pe toată lumea în viața de zi cu zi acasă și în societate, îi face pe angajați mai conștienți de contextul muncii lor și mai capabili să profite de oportunități și oferă o bază pentru antreprenorii care stabilesc o activitate socială sau comercială" ([Comisia Comunităților Europene, 2006](#)).

Comisia Europeană consideră că educația antreprenorială este un instrument care îi poate determina pe tineri să fie mai "antreprenoriali", adică mai orientați spre business.

Conform Comisiei Europene "Educația antreprenorială se referă la modul de dezvoltare a unui set general de competențe, aplicabile în toate aspectele vieții, nu doar la a învăța cum se conduce o întreprindere. Ea cuprinde toate formele de învățare, educație și formare care contribuie la crearea spiritului, a competențelor și a comportamentului antreprenorial, cu sau fără un obiectiv comercial" ([UE, 2014](#)).

Consortiul pentru educația antreprenorială ([2008](#)) afirmă că educația antreprenorială nu înseamnă doar să înveți pe cineva cum să conducă o afacere. Este vorba, de asemenea, de încurajarea gândirii creative și promovarea unui puternic sentiment de auto-valoare și de abilitare. Prin educație antreprenorială, tinerii învață cum să creeze afaceri, dar învață și cum să le dezvolte, cum să se adapteze noului și schimbărilor din plan economic, social și tehnologic. Importanța activității antreprenoriale pentru creșterea economică a oricărei țări este deja un lucru bine cunoscut.

Literatura de specialitate sugerează legături importante între educație, crearea de întreprinderi și antreprenoriat, precum și între educația antreprenorială și activitatea antreprenorială (Solomon et al., 2002). Educația antreprenorială conduce la creșterea semnificativă a nivelului de pregătire economică a antreprenorilor prin intermediul programelor educaționale, fiind totodată un indicator pentru evaluarea rezultatelor obținute. Rezultatele unor astfel de programe educaționale nu sunt imediate. Astfel, educația antreprenorială este măsurată și prin rata creării de noi afaceri.

Realizarea educației antreprenoriale în diferite unități de învățământ și la diferite niveluri, fie că este vorba de învățământul preuniversitar sau cel universitar, are impact pozitiv asupra dezvoltării antreprenoriatului. Educația antreprenorială este cea care îi sprijină pe tineri să înființeze întreprinderi sociale sau noi întreprinderi care să aducă profit, să dezvolte noi concepte sau produse, să își dezvolte capacitatea de inserție profesională, să manifeste un spirit antreprenorial accentuat în activitatea lor etc.

Conform Educației antreprenoriale, Ghidul Formatorului redactat de Comisia Europeană, "investiția în educația antreprenorială este una dintre cele mai rentabile investiții pe care o poate face Uniunea Europeană: cercetările arată că elevii și studenții participanți au șanse de 3 până la 6 ori mai mari de a-și deschide o afacere ulterior, într-un anumit moment al vieții, comparativ cu cei care nu beneficiază de educație antreprenorială" ([UE, 2014](#)).

Educația pare importantă pentru stimularea antreprenoriatului, deoarece ea oferă persoanelor fizice un sentiment de autonomie, independență și auto-încredere, îi face pe oameni conștienți de alegerile alternative de carieră și lărgeste orizonturile indivizilor, creând astfel oameni mai bine pregătiți să perceapă oportunitățile pieței. Totodată, educația oferă cunoștințe care pot fi folosite de indivizi pentru dezvoltarea de noi oportunități antreprenoriale.

Antreprenoriatul este o disciplină introdusă la ora actuală în curricula universitară și chiar la nivel de gimnaziu sau liceu ca materie de studiu cu caracter transdisciplinar. Activitățile se pot derula transversal prin mese rotunde, cursuri și ateliere didactice, activități practice desfășurate la antreprenori, toate acestea bazate pe munca în echipă.

Abordarea învățării transdisciplinare este următoarea:

- crearea unei baze teoretice pentru educația antreprenorială;
- implementarea activităților de simulare a antreprenoriatului în cadrul unui atelier didactic (munca în grupuri de câte maxim șase studenți cu specializări diferite);
- formarea de competențe antreprenoriale prin practica derulată la mentori din mediul economic.

Conform Global Entrepreneurship Monitor ([Bosma et al., 2020](#)) există un acord larg cu privire la importanța antreprenoriatului pentru dezvoltare economică. Antreprenorii stimulează inovația: accelerează creșterea schimbărilor structurale în economie și determină vechile moduri de funcționare a companiilor să se recontureze, contribuind astfel indirect la creșterea productivității.

Astăzi apare nevoia tot mai crescută de fonduri financiare necesare pentru a sprijini educația antreprenorială și alegerea corectă a programului educațional. Conceptul de antreprenoriat a apărut în ultimele trei decenii și s-a dezvoltat ca probabil cea mai puternică forță economică pe care o are omenirea. Centrele dezvoltării economice și programele de afaceri s-au deplasat mai mult spre antreprenoriat, observându-se un interes crescut pentru rolul antreprenorului în economie. Aceste aspecte au dus la creșterea numărului de cercetări care încearcă să identifice factorii care promovează antreprenoriatul. Se constată că un nivel ridicat de activitate antreprenorială contribuie la încurajarea concurenței, inovării, creșterii economice, creării de locuri de muncă și a bunăstării cetățenilor.

Nivelul antreprenoriatului este determinat de o gamă de factori precum:

- Factorii economici;
- Factorii sociali;
- Educația antreprenorială;
- Măsurile politice locale (care pot exercita influență asupra mediului antreprenorial în mod direct, prin diverse specificații);
- Politica publică (care poate exercita influență asupra antreprenoriatului în mod indirect prin măsuri generice).

Sánchez (2009) afirmă că în timp ce educația tradițională se bazează pe transformarea cunoștințelor și abilităților în acțiuni, educația

antreprenorială are la bază ca model schimbarea atitudinilor și a motivelor. Antreprenoriatul și educația antreprenorială, pe lângă avantajele evidente, cum ar fi promovarea înființării de întreprinderi, are, de asemenea, un potențial de piață mai larg (Holmgren et al., 2004).

Două dintre cele mai importante premise pentru succes, în pornirea unei noi afaceri, sunt dorința și capacitatea de a face acest lucru. Atitudinile antreprenoriale nu sunt necesare numai pe parcursul demarării unei afaceri, ci și pe durata implementării ei precum și ulterior în dezvoltarea afacerii. Educația antreprenorială urmărește să le dezvolte în special tinerilor responsabilitatea, precum și spiritul întreprinzător, gândirea antreprenorială, deoarece toate aceste aspecte contribuie la dezvoltarea economică și durabilă a comunității. Cunoașterea de bază creată prin educația antreprenorială include:

- Capacitatea de a avea inițiativă;
- Capacitatea de a-și asuma riscuri;
- Capacitatea de a recunoaște oportunitățile de pe piață;
- Capacitatea de a urmări oportunități, prin generarea de idei noi și a găsit resursele necesare;
- Capacitatea de a crea și de a opera un nou concept/produs/serviciu necesar sau indus;
- Capacitatea de a gândi într-o manieră creativă și critică.

Ne întrebăm de ce unele persoane au inițiativă și își asumă riscuri personale și financiare asociate înființării unei noi întreprinderi, în timp ce alte persoane nu dețin aceste capacități? Am constatat că indivizii decid să se angajeze în activitatea antreprenorială din diferite motive. Astfel, din cei 589 de cursanți din proiect, doar un număr de 532 cu absolvit cu diplomă cursurile de educație antreprenorială. În continuare, dintre aceștia doar 158 de absolvenți au depus planuri de afaceri în competiție, în cele două sesiuni de evaluare, iar 63 au fost declarate câștigătoare (așa cum apare în doagrama 5.1 de mai jos).

Acest lucru ne-a condus la ideea că, deși cu toții au beneficiat de același nivel de educare și consiliere antreprenorială, nivel dobândit în cadrul celor 90 de ore de formare (din care 30 de ore de curs și 60 de ore de aplicații practice), doar o parte (aproximativ un sfert) au descoperit că li se potrivește, respectiv și-au asumat toate riscurile implementării planului propriu de afaceri în economia de piață reală. Astfel, ajungem la

concluzia că nu toți participanții au avut inițiativă, creativitate sau capacitatea de a-și asuma riscuri, ci doar cei 158 de „curajoși”, care au trimis planuri în competiție, manifestându-și deschis această intenție.

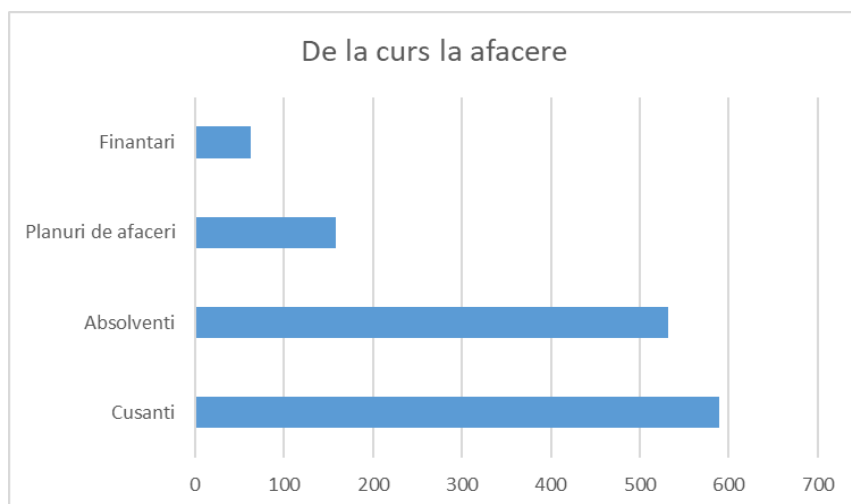


Fig. 5.1. De la cursuri de antreprenoriat la descoperirea noilor antreprenori

În general, se face distincția între cele două categorii care determină indivizii să devină antreprenori, și anume factorii pozitivi, respectiv factorii negativi.

- *Factorii pozitivi* în care motivația este intrinsec pozitivă și are rol esențial (exemple de motivații intrinseci pozitive ar putea fi următoarele: dovedirea unor capacități, dorința de dezvoltare profesională, necesitatea realizării, dorința de a fi independent, oportunități de dezvoltare socială etc.);
- *Factorii negativi* în care motivația apare datorită unor factori externi (exemple de motivații extrinseci ar putea fi următoarele: riscul șomajului, presiunile familiale, nemulțumirea generală a indivizilor față de situația lor actuală, lipsa banilor etc.).

Astfel, la nivel de educație antreprenorială va trebui să se facă distincția între persoanele aparținând celor două grupuri de indivizi, în funcție de motivațiile lor pentru antreprenoriat. Diferențierea se poate face prin intermediul unei analize de comparare a celor două grupuri pe baza caracteristicilor individuale investigate în mod obișnuit care determină angajamentul antreprenorial.

Considerăm că educația antreprenorială trebuie să ajungă la nivelul unor persoane capabile, conștiente de capacitatea lor de a influența dezvoltarea socio-economică. Aceștia sunt cei care vor să se dezvolte, nu doar pe ei înșiși, ci și întreaga societate, contribuind la evoluția și dezvoltarea tehnologică, având posibilitatea de a aduce creștere economică. Aceștia sunt coloana vertebrală prin care mediul privat va evolua și care fac parte din categoria *antreprenorilor educați*.

Totodată există și *antreprenorii oportuniști* care nu consideră că au nevoie de educație. Antreprenorul ideal este cel care caută noi oportunități din prisma educației. Adică vorbim de un antreprenoriat conștient educat. Nivelul actual de dezvoltare a PIB este dat de măsurile de transfer tehnologic. Însă, nu întotdeauna antreprenorii de succes sunt reprezentați de cele mai inteligente, educate și informate persoane. De multe ori, factorii care fac diferența sunt tenacitatea, consecvența, puterea de muncă, determinarea și competitivitatea.

Educația antreprenorială are influențe asupra modului în care este gestionată o afacere, de exemplu nivelul acesteia va determina aspirațiile în afaceri, strategia de intrare pe piață și performanța afacerii. În mod specific, antreprenorii oportuniști se caracterizează prin niveluri de satisfacție mai scăzute (Kolstad și Wiig, 2015), rentabilitate redusă la educație (Fossen și Büttner, 2013), performanță inferioară (Vivarelli, 2013), și perioade mai scurte în care vor activa în antreprenoriat (Block et al., 2015) decât antreprenorii educați. La nivel macro, antreprenorii de oportunitate și cei care dispun și de educație antreprenorială par să aibă un impact diferențiat asupra creșterii economice, a creării de locuri de muncă și a aspirațiilor (Hessels et al., 2008).

Un bun antreprenor va putea gestiona corect noțiuni de genul: ce înseamnă excedent sau deficit bugetar, act economic rentabil nu doar social etc. Va ști că actul economic trebuie să aducă plus valoare, deci fie își micșorează cheltuielile, fie își majorează veniturile (va crește numărul de clienți prin adresarea la alte grupuri țintă noi, sau va crește prețul sau numărul de produse). Dacă va crește prea mult numărul de produse se poate ajunge la inducerea unei crize, apare clar o saturație și plafonare a cantităților, ceea ce conduce la criză financiară.

Am investigat dacă aceste caracteristici conduc la un angajament antreprenorial diferit pentru cele două grupuri de antreprenori și cum

anume putem crea antreprenorul oportunist-educat. Din cercetările anterioare efectuate am observat că în ceea ce privește diferențele socio-economice dintre antreprenorii de oportunitate și cei oportuniști-educați au apărut următoarele diferențe:

- Relația dintre nivelul de studii și motivație la început pare să fie slabă, în timp ce ulterior au fost observate diferite tipare în funcție de vârstă. Mai exact, antreprenorii de oportunitate sunt, în general, mai în vârstă decât antreprenorii oportuniști-educați. Cercetările noastre au arătat că nivelul de educație al antreprenorilor de oportunitate este mai scăzut decât cel al antreprenorilor oportunist-educați, aspect observat și de Stephan și colab. (2015).
- Relația dintre nivelul de educație și venitul gospodăriei sunt legate pozitiv de antreprenoriatul oportun-educat și negativ de antreprenoriatul oportun.
- În ceea ce privește personalitatea, cercetările au arătat că antreprenorii oportuniști și cei educați au atitudini de risc similare. Alte caracteristici ale personalității au fost rareori luate în considerare, deși dovezile arată că antreprenorii cu oportunități au niveluri mai ridicate de autosuficiență, ei limitându-se la afaceri mici, pe când antreprenorii educați au eficacitate generală bună, doresc să se dezvolte pentru a servi planului social, astfel aceștia nu se limitează doar la propriile satisfacții, ci se axează pe nevoia socială.
- Studiile efectuate în cadrul start-up-urilor au analizat totodată percepția noilor antreprenori asupra oportunității de dezvoltare și necesitatea antreprenorilor cu privire la importanța sprijinului antreprenorial primit.
- Există totodată diferite caracteristici care determină probabilitatea de a fi proprietar de afacere față de angajat plătit, o bună parte din noii antreprenori au fost și încă sunt angajați plătiți.

În publicația "*Global Entrepreneurship Monitor*", Reynolds et al. (2001) surprind distincția dintre motivațiile intrinseci sau de atragere "pull" și cele extrinseci sau de tip "push" prin introducerea conceptului de oportunitate și antreprenoriat de necesitate. Deși există diferențe între *antreprenoriatul de oportunitate și cel de necesitate*, se convine în general că factorii de atracție constituie baza pentru antreprenorii de oportunități

de a înființa o nouă întreprindere, în timp ce antreprenorii de necesitate sunt conduși în principal de motivații extrinseci. *Antreprenoriatul de oportunitate* reflectă eforturile inițiale „de a profita de o oportunitate de afaceri”, în timp ce *antreprenoriatul de necesitate* apare atunci când „nu există alegeri mai bune” pentru a derula o activitate și a obține bani din muncă (Reynolds et al., 2005).

Deși antreprenorii de oportunitate urmăresc strict oportunitatea afacerii din interes personal, antreprenoriatul este adesea cea mai bună opțiune pentru viața profesională a acestor persoane care încep din necesitate. Ulterior, acești antreprenori se dezvoltă prin educație specifică, reușind astfel nu doar să aibă o afacere, ci să o și facă cât mai profitabilă, să-i crească numărul de clienți, să diversifice produsele, să o aducă la un alt nivel la care afacerea nu va mai urmări doar interesul personal, dar și interesul comunității.

Sistemul educațional crează baza de cunoștințe, influențează realizarea de abilități, competențe și atitudini pe care se construiesc în viitor alegerile în carieră. Astfel, aceste decizii sunt esențiale pentru viitorul individului, deci școlile și universitățile au responsabilitatea de a informa și totodată de a prezenta o gamă largă de opțiuni de carieră, inclusiv antreprenoriatul.

Există o legătură pozitivă între educația antreprenorială și activitatea antreprenorială ulterioară observată prin dovezi precum dezvoltarea unor noi antreprenori, respectiv dispariția de pe piață a altora, creșterea profitului unor firme, respectiv falimentul altora. Deci, putem spune că unul dintre motivele pentru care apar aceste aspecte este tocmai participarea la educația antreprenorială sau absența ei.

În plus, educația și formarea ar trebui să se concentreze mult mai mult pe schimbarea atitudinilor personale decât în cunoaștere, deoarece efectele ar putea fi mai semnificative pentru procesul de creare a afacerilor și pentru a depăși barierele percepute în calea antreprenoriatului. Așa cum preciza Raposo și Do Paço (2011), sistemele educaționale trebuie orientate spre a sublinia și valorifica avantajele antreprenoriatului, pentru a promova o cultură a întreprinderii.

Identificarea provocărilor societale și a oportunităților pieței sunt necesare pentru îmbunătățirea nivelului educației antreprenorilor. Astfel, se vor lua în considerare percepțiile tinerilor (ca viitori antreprenori) cu

privire la nevoia lor de educație și intenția lor business, precum și studii anterioare care prezintă punctele de vedere ale experților în domeniu. Accentul principal pentru o educație de calitate se pune pe necesitatea participării la cursuri de formare derulate în cadrul unor centre specializate sau în cadrul învățământului superior, dar se va pune totodată accentul pe necesitatea unei abordări practice în cadrul acestor cursuri.

Luăm ca punct de plecare propunerile colectate și prezentate la paragraful 4.2.4. (la nivelul Ministerului Educației) și propunem câteva direcții de dezvoltare viitoare care pot extrapola rolul universităților în dezvoltarea mediului antreprenorial din România, confirmând astfel asimilarea și aplicarea conceptului de “universitate antreprenorială”.

Astfel, Strategia Națională de CDI, conține destule aprecieri pe direcția valorificării antreprenoriatului, printre care: cercetarea în domenii de specializare inteligentă presupune “cercetarea aplicativă”, “transferul de tehnologie și cunoaștere între spațiul public și cel privat”, “antrenarea antreprenoriatului și a comercializării rezultatelor CD”, “reorientarea politicilor CDI către acele activități de cercetare care oferă rezultate cu relevanță economică” “și care pot contribui semnificativ la PIB”.

Pe de altă parte, majoritatea universităților din România și-au actualizat planurile strategice și operaționale, propunând dezvoltarea unui management de tip antreprenorial, valorificarea rezultatelor cercetării printr-o abordare antreprenorială, sau abordări complementare de universitate antreprenorială, care să creeze pentru studenți și absolvenți oportunități noi de inserare în mediul economic și social.

Prin urmare, atât din Strategia Națională de CDI, cât și din strategia universităților, se desprinde clar necesitatea orientării pregătirii studenților către cercetare aplicativă, inovare, transfer tehnologic și spirit antreprenorial, cu rezultate ce pot fi utilizate pentru a produce bani în economie.

Apoi, caracterul antreprenorial al universităților conduce la creșterea autofinanțării ca sursă alternativă, în condițiile subfinanțării lor din fonduri publice, iar pretențiile societății sunt în creștere. De asemenea, remarcăm și evoluția / progresul tehnologic, diversificarea nevoilor societale, care presupun o formare profesională bazată pe creativitate, intuiție, spirit antreprenorial, nivel ridicat de adaptare la condiții noi,

relaționare, iar asta impune pregătirea de generații de studenți care să facă față acestor provocări.

Printre **obiectivele** pe care universitățile ar trebui să le includă în viitoarele lor planuri strategice și operaționale, considerăm că ar putea ține cont de câteva dintre propunerile de mai jos:

- Dezvoltarea de competențe și abilități antreprenoriale pentru studenți și absolvenți, prin realizarea de activități de formare, consiliere, mentorat și coaching în domeniul antreprenorial;
- Deprinderea de aptitudini practice antreprenoriale pentru studenți și absolvenți prin organizarea / intensificarea de activități de internship și training specifice, conferințe și ateliere de lucru, realizate cu companii și antreprenori de succes;
- Sprijinirea inițiativelor de afaceri ale studenților și absolvenților prin organizarea de sesiuni și competiții de proiecte, respectiv facilitarea contactului acestora cu potențiali investitori;
- Promovarea și diseminarea ideilor inovatoare și a inițiativelor de afaceri de succes studențești prin organizarea de evenimente specifice, dar și prin înființarea și dezvoltarea unor structuri specifice activităților antreprenoriale studențești.

Acest tip de obiective specifice ar putea fi atinse prin implementarea unor **activități specifice**, cum ar fi cele propuse mai jos:

- înființarea unui *centru de consiliere antreprenorială* pentru studenți și absolvenți în fiecare campus universitar – va fi desemnat un spațiu dedicat derulării activităților specifice acestui centru;
- derularea cel puțin a unui *modul facultativ de curs de Competențe Antreprenoriale*, de preferință acreditat ANC, în funcție de numărul de doritori înscriși, o grupă eficientă fiind apreciată la maxim 24 de persoane. Cursul ar trebui să se adreseze tuturor departamentelor universității în cauză (adresabilitatea ar trebui să fie transversală, chiar dacă grupele ar putea fi constituite pe departamente, sau pe facultăți). O durată minimă a unui modul ar trebui să fie de 6 săptămâni (câte 3 zile/săptămână, în structură 2 ore teorie și 4 ore activități practice-aplicative, ultima săptămână fiind de evaluare). Cursul se va încheia cu o evaluare a competențelor dobândite și cu un Certificat de Absolvire a specializării;

- realizarea de *activități de consiliere, mentorat și coaching* pentru studenți și absolvenți, în domeniul antreprenorial – aceștia vor fi consiliați cu privire la modalitatea de identificare a surselor de idei inovatoare, oportunitatea și fezabilitatea lor, pregătirea unui plan de afaceri care să le valorifice, precum și modalități de finanțare a lor, inclusiv prin accesarea de fonduri publice;
- organizarea de *internship și training a studenților și absolvenților la companii de succes* – vor fi folosite cu prioritate asociațiile și clusterelor din care fiecare universitate face parte, vor fi identificate companii de succes, încheiate acorduri cadru de internship și/sau training cu acestea și se vor derula acțiuni specifice cu studenți și/sau absolvenți care se pliază pe profilul firmei și, respectiv, pe profilul lor de dezvoltare personală. Cu aceste ocazii, este absolut necesar ca rezultatele obținute în cercetarea de studenți, cercetători, sau cadre didactice să fie prezentate mediului de afaceri, în încercarea de a externaliza prin transfer tehnologic tot ceea ce poate fi valorificat în economie, de a asigura dezvoltarea de viitoare produse sau servicii de succes care pornesc din laboratoarele universităților, dând astfel sens muncii cercetătorilor, creativității sau inovației. În același timp, reprezentanții mediului economic și social prezenți la dezbateri vor avea posibilitatea să-și prezinte cererea către universități, făcând posibile parteneriate de succes academic-economic, din care se nasc o serie întreagă de proiecte profesionale în slujba societății. Mai mult, dacă în parteneriate se implică și autoritățile (de exemplu prin asigurarea unui cadru favorabil de finanțare publică, sau prin politici publice care sprijină inovarea), cadrul quadruplu-helix devine absolut operațional;
- organizarea de *conferințe și ateliere de lucru realizate cu antreprenori de succes* – vor fi identificați antreprenori de succes în special în domeniile care relaționează cu specializările fiecărei universități (absolvenți de succes, mentori, lideri în domeniu), vor fi invitați într-un cadru formal bine organizat în campusul universitar și vor fi derulate prezentări și ateliere de lucru (inclusiv degustări, activități demonstrative, studii de caz) pentru a introduce studenții / absolvenții în atmosfera dulce a succesului, a deprinde potențiale

- rețete de succes, abilități-competențe-aptitudini necesare pentru reușita în business;
- organizarea unor *sesiuni de tipul "Bursa de Idei"*, în cadrul cărora se pot înscrie studenți și absolvenți care dețin idei inovatoare, transpuse în planuri de afaceri concrete. Toate propunerile de planuri de afaceri vor fi evaluate de o comisie mixtă academic-business (predominant academic) și se vor realiza recomandări specifice privind coerența, impactul, riscul, oportunitatea, fezabilitatea și nevoia de finisare superioară a lor, pentru a putea fi analizate cu rost de potențiali finanțatori;
 - organizarea unor *concursuri de tipul "Arena Studenților Antreprenori"*, în prezența unei comisii mixte academic-business (predominant business), care va analiza planurile de afaceri ale studenților / absolvenților participanți din perspectiva unui consultant profesionist (eventual chiar potențial investitor), iar membrii comisiei vor selecta un număr de planuri de afaceri pentru care se vor angaja să dezvolte gratuit proiecte de finanțare din diverse fonduri publice sau private, ori chiar să investească în punerea lor în practică. Bineînțeles, unul dintre potențialii promotori ai planurilor de afaceri poate fi chiar universitatea însăși, care poate decide să investească consultanță gratuită (prin Centrele de Management Proiecte ale universităților), eventual chiar și bani (granturi proprii) pentru promovarea planurilor care pot sprijini pe viitor dezvoltarea instituțională a lor. Prin implementarea acestui tip de activități, universitățile contribuie practic, într-un parcurs gradual coerent, la închiderea lanțului de transfer tehnologic (Idee => Cercetare aplicativă => Inovare => Dezvoltare => Produs => Business);
 - organizarea unor *Simpozioane Internaționale de Inovare și Transfer Tehnologic, ori pentru Valorificare Antreprenorială*, prin intermediul cărora se vor realiza cel puțin 2 demersuri: mai întâi, se va asigura promovarea și diseminarea ideilor inovatoare relevante (cele mai bune inițiative de afaceri) la un nivel înalt și în compania unor actori relevanți din business. Apoi, pe durata a 2 zile, vor putea fi organizate workshop-uri și ateliere de lucru pe tematici specifice, care vor permite interacțiunea directă a studenților și absolvenților

inovatori, sau cu inițiativă, cu potențiali investitori din business, cu consultanți de succes, sau cu organizații catalizator care stimulează inovarea, transferul tehnologic și inițiativele antreprenoriale. Astfel, se stimulează o dată în plus posibilitatea de înființare de start-up-uri sau spin-off-uri, relaționarea cu potențiali business angels, networking și matchmaking, iar universitățile românești ar putea fi apreciate la nivel internațional ca niște universități antreprenoriale;

- înființarea unor *asociații antreprenoriale studențești de tipul "Clubul studenților antreprenori"*, care să promoveze interesele studenților antreprenori (promovarea ideilor inovative, protejarea proprietății intelectuale, promovarea inițiativelor de afaceri, diseminarea rezultatelor semnificative, identificarea soluțiilor de finanțare a oportunităților fezabile), dar și să ofere cadrul non-formal de socializare, de împărtășire a ideilor bune, de networking, schimburi de experiențe naționale și internaționale, promovarea și diseminarea conceptelor noi de antreprenoriat sau transfer tehnologic;
- nu în ultimul rând, ar trebui să existe *grupuri de discuții sau de informare, folosind mediul online* (Facebook, Instagram, WhatsApp, un site dedicat etc.), care să fie actualizate periodic, să găzduiască forumuri de discuții, să promoveze rezultate ș.a.m.d.

Dincolo de aceste activități specifice, credem că în societatea noastră ar mai trebui să se schimbe destul de multe lucruri la nivel de mentalitate. Spre exemplu, din punctul nostru de vedere, modelul de accesare al proiectelor de finanțare în universități ar trebui cel puțin diversificat, dacă nu schimbat la nivel de politică, de mentalitate.

Astăzi, mare parte din proiectele de cercetare din universități sunt scrise de cercetători sau cadre didactice, având ca scop obținerea de venituri suplimentare, sau îmbunătățirea scoringului personal (punctaje în autoevaluarea periodică, avansări, abilitări, alți indici de apreciere personală), cel mult îmbunătățirea imaginii unor laboratoare sau centre de cercetare locale, care cel mai adesea rămân în uitare. În aceste proiecte, se întâmplă prea rar să fie cooptați și studenți (licență, master, doctorat). Cumulat cu alte motive de ordin social, această neimplicare costă universitățile un grad tot mai mare de abandon școlar, o prezență foarte

slabă la cursuri, seminarii sau laboratoare, un interes foarte scăzut din partea studenților pentru actul de educație și mai ales cercetare – potențial motor de inovare și transfer tehnologic, care se reflectă direct în economie.

În învățământul liceal și cel universitar ar putea fi testate și cultivate abilitățile manageriale și antreprenoriale ale cursanților prin teste periodice de orientare profesională. Acest lucru ar stimula dezvoltarea profesională spre antreprenariat și ar încuraja dezvoltarea abilităților dintr-o perioadă timpurie a carierei profesionale.

Din punctul nostru de vedere, cel puțin o parte din proiecte ar trebui să fie aplicate tocmai de studenți (licență, master, doctorat), cu sprijinul cercetătorilor și cadrelor didactice, care ar trebui să devină consultanții acestora. Avantajele sunt de departe semnificative:

- aplicanții ar crea noi structuri antreprenoriale, care ar stimula competiția în mediul antreprenorial, aducând beneficii directe (venituri, nivel de trai, locuri de muncă în economia de piață, competiția crește nivelul standardelor de calitate etc.) și indirecte societății (taxe și impozite la bugetele locale și centrale etc.);
- cel puțin pe perioada implementării proiectelor (1-3 ani), studenții ar rămâne fideli universităților care îi sprijină, ar avea o prezență mult mai crescută în sălile de curs sau în laboratoarele acestora, ar folosi cu mai mult rost dotările laboratoarelor (de exemplu, nu ar mai fi nevoiți să se angajeze ca să se poată întreține, ori să-și plătească școala, făcând un lucru bun, decât două rele);
- experiențele acumulate în studenție ar fi practic-aplicative, și nu empirice;
- ar crește gradul de responsabilitate al tuturor, studenți și respectiv cadre didactice coordonatoare;
- ar crea premisele funcționării reale a unor echipe mixte de tip public-privat;
- prin implementarea proiectelor, laboratoarele închiriate studenților pot fi dotate din finanțările obținute, cel puțin la un nivel similar cu ce se întâmplă azi;
- universitățile, prin cadrele didactice coordonatoare, devin prestatori de servicii pentru firmele finanțate ale studenților (servicii de

- consultanță, de mentorat, de cercetare, de inovare, de dezvoltare etc), intrând sume importante de bani la bugetele acestora;
- o astfel de atitudine îndatorează studenții față de universități, asociațiile ALUMNI prind viață, iar viitorii absolvenți vor continua parteneriatul cu școala încă cel puțin câțiva ani, stimulând în continuare inovarea și transferul tehnologic.

Desigur, este doar un exemplu de schimbare socio-economică, bazată pe o nouă paradigmă, căci ce se întâmplă azi se poate vedea cu ochiul liber: dezinteresul pentru educație și cercetare este tot mai mare, dorința de socializare se mută tot mai mult în online (în loc să existe o complementaritate rezonabilă între aceste medii), universitățile nu se mai opresc din a construi sau revendica diverse clădiri, care sunt tot mai goale (mai puțin vii) pe dinăuntru, sau din a achiziționa diverse bunuri care sunt tot mai puțin folosite, adesea sigilate perioade lungi de timp...

5.2. Storytelling-ul, sau povestea din spatele afacerii

Probabil cea mai puternică formă de comunicare pe care o avem la dispoziție este povestirea. Aceasta a fost încorporată de fiecare civilizație în cultura ei. Este cel mai simplu și mai memorabil mod pe care îl avem pentru angajare, învățare, divertisment și convingere (Camilleri, 2018).

Comunicările bune sunt esența companiilor de succes orientate spre piață. O companie folosește aceste abilități pentru a informa, a convinge și a le reaminti clienților săi despre produsul pe care doresc să-l vândă, în timp ce își vizează simultan baza de clienți prin mijloace eficiente de comunicare (Kaurav et al., 2019). Comunicările de marketing sunt cel mai eficient mod în care companiile pot transmite informații clienților despre mărci și-l ajută pe antreprenor să își promoveze produsele/serviciile (Finne și Grönroos, 2017).

Nu există o relație simplă cauză-efect între introducerea unei tehnici de management și obținerea unui rezultat îmbunătățit al afacerii, a unei creșteri sau înregistrarea de plus-valoare. Practica ne demonstrează că storytelling este însă un factor cheie de succes în dezvoltarea unei afaceri. Fără o capacitate de povestire, șansele de succes au fost semnificativ mai mici (Hutchinson, 2018).

Capacitatea poveștii de a avea sens reiese mai ales în contextul conducerii micilor afaceri. Concentrându-ne pe importanța tot mai mare a poveștilor, acest aspect oferă contextul de lider al acestui fenomen global pentru firmele mici. În timp ce povestirea până în prezent a găsit o primire și o deschidere uriașă în educația antreprenorială, rezultatele pozitive obținute și succesul în antreprenoriat demonstrează puterea poveștilor și a povestirii în asistarea antreprenorilor de afaceri mici să găsească și să definească scopul lor și îi ajută în comunicarea cu angajații, clienții, partenerii, investitorii sau alte părți interesate.

Putem folosi storytelling-ul pentru a-i face pe ceilalți să lucreze împreună, astfel lucrurile realizate în mod colaborativ vor avea calitate net superioară (Denning, 2005). Grupurile de lucru pot fi alcătuite din subunitățile tradiționale dintr-o organizație/ firmă și anume departamente sau divizii. Aceste grupuri implică oameni care lucrează la același subiect și uneori în același spațiu. În cadrul storytelling-ului echipele sunt interdependente, fiind alcătuite din persoane care împărtășesc obiective comune, care își coordonează activitățile pentru a atinge aceste obiective și care împărtășesc responsabilitatea pentru performanța colectivității. Colaborarea se bazează pe valorile comune, poveștile comune, elementele de bază ale poveștii fiind uneori chiar necesare pentru a permite realizarea muncii eficiente la nivel de echipă.

Există totodată o cauză mai profundă și anume aceea că storytelling-ul se bazează pe valori. Iar valorile susținute ale colaborării și valorile operaționale de la locul de muncă există adesea pe laturi diametral opuse și ar trebui aduse pe aceeași latură, deoarece un număr tot mai mare de oameni sunt interesați să treacă dintr-o lume a sintagmei „eu” într-o lume care să se raporteze la „noi”. Mai ales în cazul tinerilor, e nevoie de mentori sau de persoane pe care aceștia să îi admire și de la care să se inspire.

Viabilitatea unei echipe sau a unei comunități dornică să se implice în antreprenoriat va depinde de membrii săi, de performanța acestora, de capacitățile și competențele membrilor săi și de gradul de implicare al acestora. Pentru ca aceștia să ajungă la nivelul de bussines dorit, trebuie să aibă un grad minim de înțelegere a naturii entității economice pe care o creează. Echipele de înaltă performanță sunt rare, iar modurile lor de operare neierarhice și conducerea distribuită sunt contrare gândirii

ierarhice răspândite în organizațiile antreprenoriale de astăzi din țara noastră, astfel că această parte a storytelling-ului ține de viitor .

O poveste puternică ajută la conectarea cu clienții care împărtășesc aceleași valori și credințe (Walter și Gioglio, 2019) și la comunicarea a ceea ce reprezintă marca. În plus, potențialii clienți noi sunt atrași și cei existenți vor fi păstrați. Relatarea poveștii constă în crearea unei intrigi care să determine un început, un cuprins și un sfârșit. Totodată, povestea trebuie să aibă o perspectivă structurală care folosește un narator de încredere pentru a ghida clientul prin poveste și pentru a-l familiariza și chiar identifica în mod consecvent cu sensul general al poveștii.

Clienții tind să creadă în poveștile de marcă atunci când se bazează pe evenimente sau tradiții pierdute în timp. Adesea, istoricul unui produs sau al unei companii este important deoarece se construiește o punte peste timp, oferind perspectiva contextuală bazată pe valori fundamentale, cum ar fi obiceiurile străvechi, forma produsului sau o tradiție de familie. Ele pot spori credibilitatea mărcii în ochii clientului și îi pot consolida în continuare imaginea percepută.

În plus, o poveste trebuie să fie clară. Într-o poveste, ascultătorul trebuie să vadă cine este "eroul", ce vrea, despre ce este conflictul, cum își propune să îl rezolve și ce lucruri frumoase se vor întâmpla când va reuși (Miller, 2017). Companiile de succes au întotdeauna o poveste la bază, care este în concordanță cu valorile lor de bază.

Potrivit Hermann și Wala (2015), există numeroase situații pe care fiecare companie le-a trăit, care pot fi utile pentru a dezvolta o poveste puternică de marcă. De exemplu, ar putea fi de un real impact istoria fondatoare a companiei, invenții de pionierat, succese fără precedent, crize și modul în care compania le-a stăpânit, originea numelui, experiențele clienților sau clienții semnificativi.

Modele de storytelling

- ***Prezentarea scânteii care a determinat acțiunea*** – acest tip de poveste descrie modul în care a fost implementată o schimbare de succes în trecut, dar permite ascultătorilor să-și imagineze cum ar putea funcționa acest lucru și în situația lor. Este recomandat să fie evitate detaliile excesive, iar povestea să fie axată pe sintagme de tipul „Doar imaginează-ți”, „Ce se întâmplă dacă?”

- **Comunicarea corectă și identificarea** (cine ești tu ca antreprenor?)
 - acest model de poveste oferă o situație reală și atrăgătoare pentru ascultători și dezvăluie o anumită forță sau vulnerabilitate din trecutul său. Este bine să fie furnizate câteva detalii și să vă asigurați că publicul are timp și înclinație să asculte povestea: „Nu știam asta despre firma ta!”, „Acum văd la ce rezultate ai ajuns”.
- **Transmiterea valorilor în domeniul bussines** – la această poveste se simte caracterul familiar și va determina discuții despre problemele ridicate de valoarea promovată. Pot fi folosite personaje și situații credibile, ancorând acțiunile antreprenoriale actuale în poveste, de o manieră consecventă: „Așa este!” „De ce nu facem asta tot timpul?”
- **Prezentarea mărcii firmei** – aceasta poveste este de obicei spusă de produsul sau de serviciul însuși, sau de transmiterea prin viu grai a clienților sau de către o terță parte credibilă. Efectul poveștii poate fi amplificat în condițiile în care marca respectă, promite, este valoroasă: ”Trebuie să povestesc cuiva despre asta. ”
- **Încurajarea colaborării** – relatarea unei situații pe care ascultătorii au trăit-o îi determină să-și împărtășească propriile povești despre subiect. Orice antreprenor va avea un plan de acțiune pregătit pentru a profita de energia dezlănțuită în lanț de această reacție narativă, și se vor vehicula sintagme precum: „Asta îmi amintește de vremurile ...” „Am o poveste de genul asta ...”
- **Totul plin de umor** – povestitorul evidențiază prin umor blând un aspect al unui zvon, pe care îl dezvăluie ca fiind neadevărat sau nerezonabil. Se va evita tentația de a fi răutăcioși. "Fără glumă, dar așa s-a întâmplat!" „Nu m-aș fi gândit niciodată la asta înainte”.
- **Împărtășirea cunoștințelor** – relatarea se concentrează pe probleme și arată, în detaliu, cum au fost corectate, cu o explicație corectă a motivului pentru care soluția a funcționat. Pot fi solicitate soluții alternative, și, eventual, chiar mai bune: "Doamne! Ar fi bine să fim atenți la asta în viitor".
- **Conducerea oamenilor spre viitor** – se poate evoca viitorul pe care afacerea îl poate avea, fără a se oferi detalii excesive care se pot dovedi a fi greșite. Sunt importante abilitățile de povestire: „De unde începem?” "Să facem pe viitor tot ce se va stabili!

Poveștile sunt privite ca stimulare mentală, iar experții din domeniul psihologiei cognitive afirmă că oamenii tind să-și amintească poveștile mai bine decât faptele (Sammer și Lenz, 2020). Oamenii înțeleg lumea înconjurătoare nu numai prin structuri logice, ci și cu ajutorul poveștilor și imaginilor, pe care mărcile le folosesc, pentru a declanșa amintiri în mintea acestora.

Multe mărci se angajează în procesul de storytelling, dar nu toate reușesc să creeze o identitate distinctivă a mărcii. Dezvoltarea poveștii potrivite pentru un brand poate fi o provocare pentru majoritatea antreprenorilor. Potrivit lui Huang (2010), o poveste convingătoare este spusă prin utilizarea de informații persuasive și bine structurate pentru a ajuta oamenii să înțeleagă despre ce este vorba.

Brandurile puternice includ valoarea mărcii în poveștile lor, își extind poveștile prin cadrul lor de servicii și lasă să rezoneze cu clienții la un nivel mai profund. Astfel, clienții care citesc sau ascultă poveștile, au gânduri mai puțin critice asupra mărcilor și un grad mai mare de toleranță și acceptare.

O poveste de marcă urmează aceeași logică. Clienții au întrebări și, dacă marca nu le poate răspunde nevoilor și nu le dă satisfacție, vor trece la următorul brand (Miller, 2017). Un brand trebuie să prezinte o poveste specială sau unică, ce evidențiază atributele sale favorabile, îmbunătățește identitatea produselor (sau serviciilor) sale și are ca rezultat o intensificare a disponibilității clientului de a cumpăra produsul / serviciul companiei.

Următoarea figură prezintă piramida lui Gustav Freytag, explicând cei șapte pași cheie ai povestirii de succes. Acești pași urmează într-o foarte mare măsură momentele genului epic (din care face parte și povestea). Realizată în 1863, reprezentarea grafică imaginată de Freytag reprezintă o secvență de pași succesivi sau părți pe care le urmează o poveste (storytelling-ul).

Piramida lui Freytag

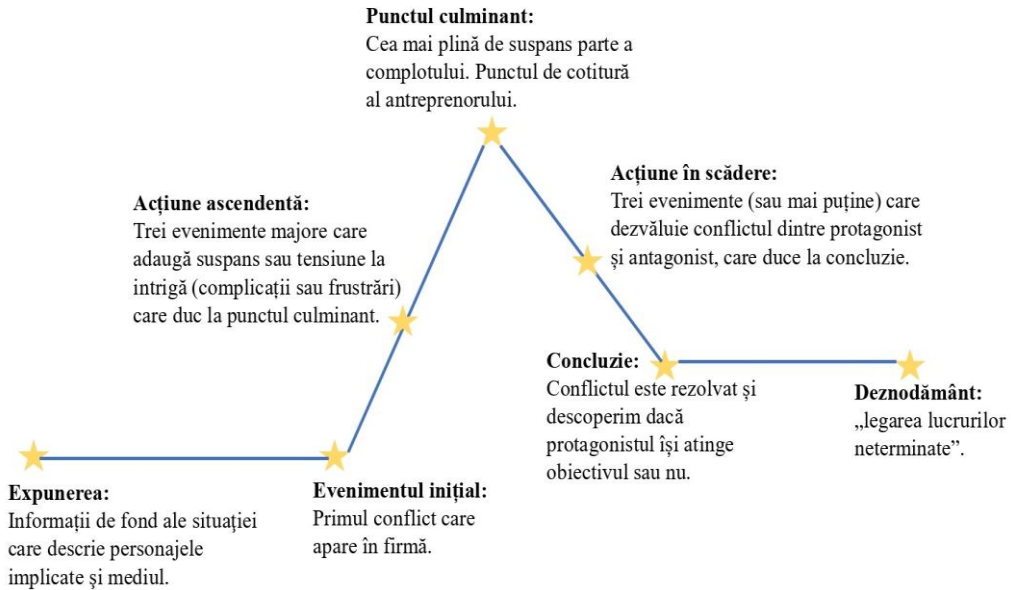


Fig. 5.2. Piramida lui Gustav Freytag (sursa [Freytag](#), 2021)

Piramida lui Freytag conține următoarele părți:

- **Expunerea** oferă informații de fundal despre o poveste sau un complot, o intrigă apărută la nivelul întreprinderii. Expoziția poate fi utilizată pentru a transmite clienților povestiri informații din trecutul firmei, evenimente apărute înainte de povestea principală și totodată poate prezenta elemente de decor (localizare firmă, descriere activități, analiza profilului angajaților etc.);
- **Evenimentul inițial** – primul incident care apare în firmă. Poate fi numit și ca trailer al filmului;
- **Acțiune ascendentă** – este partea în care începe suspansul, practic de aici începe derularea evenimentelor importante din acea companie, acțiunea este în creștere și include o serie de evenimente care apar după expoziție;
- **Punctul culminant** urmează acțiunii în creștere: este cea mai plină de suspans parte a activităților de la nivelul acelei întreprinderi. Este, de asemenea, punctul de cotitură al antreprenorului care joacă la nivel de întreprindere rolul principal și, de obicei, modifică drumul poveștii sau desfășoară complotul pentru clienți;

- **Acțiunea în scădere** – de aici, suspansul începe să scadă. În această parte, există evenimente care dezvăluie conflictul dintre protagonist (antreprenor) și antagonist (piață, clienți). Ar putea implica și ultimele momente de suspans în care rezultatul conflictului este pus la îndoială;
- **Concluzia** – în această parte, lupta de lungă durată dintre protagonist (antreprenor) și actorii antagoniști (fluctuațiile pieței, clienți) se încheie și am putea determina aici dacă antreprenorul și-a atins obiectivul sau nu. În această parte, antreprenorul și povestea sa de succes devine centrul principal al atenției;
- **Deznodământ** –concluzia în ceea ce privește rezultatele firmei.

Sfaturi legate de elementele cheie ce apar în storytelling-ul corect

Poveștile au o mare forță de convingere, deoarece memoria noastră episodică le stochează fără efort și ni le aduce înapoi când vedem sau auzim iarăși despre produs, spre deosebire de numere și date specifice (Mucundorfeanu, 2018). Prin urmare, produsele care spun povești nu mai sunt străine consumatorilor, deoarece deja consumatorii știu foarte multe despre ele, iar produsele pe care oamenii le asociază cu emoțiile și poveștile sunt numite mărci. Cu scopul de a oferi o mai bună înțelegere a procesului de povestire în general și o evaluare a rolului său, în special în relația antreprenorială, dorim să enunțăm câteva posibile recomandări legate de elementele cheie ale storytelling-ului.

- **Stilul** – povestea trebuie spusă ca și când ați vorbi cu o singură persoană, se evită expresiile duale, nu se oferă puncte de vedere alternative, iar povestea se păstrează simplă, concentrată și clară, ca pe ceva valoros în sine. Lou Gerstner preciza că storytelling-ul trebuie să fie „clar pentru el și pentru mulți alții”. Considerăm că este important să fii tu însuși și să nu fii modest (pune-te în valoare);
- **Adevărul** – nu este necesar să convingi pe toată lumea. Este suficient să se ofere ascultătorilor o viziune accesibilă asupra adevărului, iar aceștia îl vor vedea și îl vor recunoaște pentru ceea ce este. Toate persoanele rezonabile ar trebui să fie de acord. Nu te certa, prezintă. Povestirea trebuie privită ca un instrument de abordare pentru viitorul antreprenor, nu un business în sine;

- **Pregătirea** – prezentarea poveștii trebuie să emane spontaneitate, transmitere subliminală a mesajului business, chiar obsesie mentală;
- **Interactivitatea** – pentru a transmite clienților empatie, este necesară o abordare interactivă, simetrică (un dialog între egali), adaptând comportamentul la specificul conversației, în încercarea de a introduce ascultătorii în spiritul poveștii (crearea unei realități virtuale);
- **Livrarea** – dincolo de subiectul poveștii (limbajul verbal), este relevant limbajul nonverbal și paraverbal, care transmite peste 90% din semnificația povestirii.

Povestirea este adânc înrădăcinată în conținutul strategiei de marketing, deoarece este una dintre cele mai puternice și mai eficiente modalități de a da un nou suflet mărcilor și de a stimula marca. Am ajuns la concluzia că este indispensabil ca orice organizație sau antreprenor să se detașeze de marketingul tradițional, care se concentrează în principal pe fapte și cifre și să treacă la o abordare de marketing bazată pe poveste, pe empatie, pe motivare, care implică și atrage clientul într-o povestire a istoricului firmei.

Chiar dacă produsul altei firme este mai bun, firma care are cea mai bună poveste va câștiga clientul, întrucât acesta poate relaționa și se poate identifica cu narațiunea. În consecință, pentru a domina în mod eficient piața, orice antreprenor trebuie să înțeleagă și să stăpânească pe deplin conceptul de povestire.

5.3. Smart entrepreneurship: instrumente inteligente de dezvoltare antreprenorială

Antreprenoriatul inteligent este dat de orientarea acestuia spre procesele, practicile, filosofia și activitățile de luare a deciziilor care conduc organizațiile către inovație. Importanța orientării spre un antreprenoriat inteligent este necesară pentru supraviețuirea și performanța firmelor, aspect recunoscut și în literatura de specialitate (Tat et al., 2007; Li et al., 2009). Inovația este un factor crucial în firmă, performanța are un efect direct asupra dezvoltării firmei datorită evoluției mediului competitiv, acțiunile și instrumentele antreprenoriale au efecte

directe asupra produselor și proceselor precum și asupra inovării acestora.

Până în prezent, majoritatea studiilor privind antreprenoriatul inteligent și-au concentrat atenția asupra Centrelor de Transfer Tehnologic (CTT), incubatoare și parcuri științifice, colaborarea părților interesate, sprijinul inovării, formarea antreprenorială a persoanelor cu înaltă calificare și dezvoltarea de noi spin-off-uri.

Convergența perspectivelor antreprenoriatului inteligent necesită noi modele actualizate, noi instrumente și noi strategii pentru crearea unui management strategic la nivelul fiecărei unități antreprenoriale. Relevanța crescândă a acestui nou arhetip de antreprenoriat, bazat pe instrumente inteligente de dezvoltare, necesită o investigație mai aprofundată a abordărilor strategice, a modelelor, proceselor și instrumentelor care sprijină crearea, transferul, dezvoltarea, valorizarea, schimbul și integrarea noilor cunoștințe de bussines, în centrul misiunilor lor și al acțiunii lor strategice. Astfel, scopul antreprenoriatului inteligent este acela de a oferi o analiză bazată pe cunoștințe care investighează modelele și instrumentele strategice de management a firmei, crearea și difuzarea cunoașterii, a cercetării și inovării.

În perioada actuală asistăm la dezvoltarea unui mediul competitiv, adică la o transformare majoră datorată globalizării afacerilor. Astfel, organizațiile și-au intensificat căutarea de strategii care le vor oferi un avantaj competitiv durabil. Aceste strategii au la bază un antreprenoriat inteligent și necesită, în general, ca firmele să diferențiază continuu produsele și procesele sale, să vină cu produse noi, deci firmele trebuie să fie în mod constant inovatoare (Popadiuk și Choo, 2007). În astfel de condiții, adaptarea la antreprenoriatul inteligent și orientarea către inovarea de produse și procese este considerată ca o condiție prealabilă esențială pentru supraviețuirea și succesul organizațional.

Pe parcursul globalizării economice, aspectul inovațional al antreprenoriatului a câștigat o importanță tot mai mare. Apariția unei economii antreprenoriale a stimulat un nou tip de concurență și a schimbat fața și natura avantajului competitiv. În acest context, putem vorbi de „antreprenoriatul inovator sau smart”, concentrându-se pe teoriile și definițiile inovației și antreprenoriatului. Având în vedere literatura de specialitate privind antreprenoriatul de inovare, am putea

susține că întreprinderile și angajatorii necesită un nivel ridicat de inovare și inteligență antreprenorială, pentru a obține performanțe ridicate în cadrul companiilor.

De asemenea, aceleași surse bibliografice evidențiază că inovația crește performanța firmelor și contribuie la avantajul competitiv. Inovarea este un motor al progresului, asigurând competitivitate prin eficiență, rapiditate sau economii. Pentru a fi în pas cu noutățile, antreprenorii necesită stăpânirea unor tehnici moderne de management, pe lângă un nivel ridicat de creativitate și inovație, având în vedere dezvoltarea rapidă a strategiilor de afaceri.

Instrumente inteligente de dezvoltare antreprenorială

Realitatea augmentată – este unul din instrumentele inteligente de bază ale antreprenoriatului. Aceasta oferă antreprenorilor și în special comercianților opțiuni fără precedent pentru a atrage clienți. Dacă *realitatea virtuală* te introduce cu totul într-o lume virtuală, ruptă de realitate, *realitatea augmentată* permite dezvoltarea în continuare a lumii fizice prin adăugarea de informații digitale virtuale în timp real. A apărut astfel puterea de a pune produsele virtuale în mâinile clienților, aspect ce creează oportunități interesante pentru utilizatori, pentru a prefera un anumit brand, serviciu sau produs (de exemplu site-urile Booking și Airbnb – vând cele mai multe cazări în lume, deși nu dețin nici un hotel, iar Uber e cea mai mare companie de taxi din lume, fără să dețină nici o mașină).

Astfel în viitor ne așteptăm ca piața soluțiilor cu privire la realitatea augmentată să crească exponențial și tot mai multe companii să-și extindă afacerea utilizând acest tip de tehnologie inteligentă. Instrumentul numit *realitate augmentată* se bazează pe tehnologii, și aplicată inteligent de un antreprenor poate direcționa comportamentul clienților în procesul de achiziție și produce rezultate favorabile, cum ar fi cunoașterea produsului, atitudini pozitive și intenții mai puternice de cumpărare (Gușul, 2019).

Inteligența artificială (IA) – se vorbește tot mai mult în zilele noastre, și adesea chiar se dovedește, că algoritmi de inteligență artificială depășesc nivelul de inteligență sau înțelepciune umană. Cele ai multe telefoane mobile din ziua de azi, laptop-uri sau aplicații cum este Facebook, înglobează algoritmi inteligenți de recunoaștere a amprentei

sau a feței oamenilor, sau algoritmi de IA care intuiesc ce urmează să tastezi sau să scrii într-un text, ba chiar recunosc și execută comenzi vocale exprimate într-un limbaj natural.

Există aplicații de consultanță de la distanță, în tot mai multe domenii (economic, financiar, fiscal, medical, turistic etc.) care oferă consiliere tot mai performantă fără să mai fie nevoie să consulți în mod direct un specialist ([IBM Watson](#), [GoForfard](#)).

Industria auto folosește tot mai mulți algoritmi de IA pentru a oferi protecție sporită pasagerilor, sau mai multă autonomie mașinii: sunt tot mai multe mașini care „știu” să parcheze singure, să frâneze în caz de impact iminent, să comute de pe un sistem de alimentare pe altul (la mașini hibrid plug & play), să pornească automat luminile de întâlnire sau stergătoarele de parbriz la nevoie ș.a.m.d. În măsura în care mașinile dotate cu IA vor fi tot mai utilizate, probabil că se va reduce numărul accidentelor sau incidentelor auto, iar aceasta va produce un impact major asupra industriei asigurărilor.

Dacă tehnologia IA se combină cu cea a imprimării 3D, IoT, big data, cloud computing (Vac și Oros, 2017) sau cu potențialul adus de energia electrică mai ieftină, produsă din surse regenerabile (solară, fotovoltaică, biomasă, hidroliză etc.), se vor crea produse de larg consum cu tehnologii noi, vor fi necesare alte specializări, și respectiv alte instrumente (mai inteligente) care vor crea sau dezvolta oportunități business în anumite domenii, dar, în schimb, vor inhiba alte domenii antreprenoriale.

Spin-off-urile inovative sunt întreprinderi care valorifică în economia reală diverse rezultate desprinse din activitatea de CDI a instituțiilor de cercetare aplicată. Având în vedere faptul că aceste instituții sunt racordate permanent la noutățile tehnologice, apreciem că transferul de tehnologie realizat prin intermediul unui spin-off se traduce prin utilizarea unuia din cele mai importante instrumente inteligente de inițiere și dezvoltare antreprenorială (valorificarea inteligenței academice în realitățile mediului economic și social).

Smart city – o definiție a orașului inteligent poate fi dată de îmbunătățirea calității vieții pentru cetățeni. Conceptul a apărut ca rezultat al urbanizării și a revoluției digitale, iar TIC a transformat perspectivele zonelor urbane pentru a planifica și implementa creșterea urbană (Bakici et al., 2013). Aceste influențe au avut un impact profund transformator

asupra oamenilor, organizațiilor și comunităților întregi de astăzi. Ca urmare a urbanizării și a revoluției digitale, guvernele și factorii de decizie elaborează politici economice pentru orașe și regiuni, aflate în plină dezvoltare, care se bazează pe dispozitive tehnologice inteligente (*Internet of Things*), cu scopul general de a construi un nucleu pentru zonele urbane aflate în continuă creștere. Se dorește o îmbunătățire a calității vieții, atât ca cetățeni, beneficiari ai serviciilor publice, cât și consumatori sau clienți ai companiilor private care furnizează bunuri sau servicii.

Smart City este un domeniu de cercetare interdisciplinar care combină abordări de planificare regională, arhitectură, geografie economică, infrastructură, administrație, mobilitatea populației, economie, tehnologia urbană, marketing etc. De-a lungul timpului academicienii și-au dat seama că orașele inteligente sunt mai bogate în oportunități antreprenoriale (Lombardi et al., 2012).

Deși au fost realizate abordări inovatoare, cercetarea teoretică a orașului inteligent se află într-un stadiu incipient. Se observă că dezvoltarea unui oraș, a unei regiuni sau chiar a unei firme private este determinată de puterea și dorința de a inova, dar și de forța economică pe care o manifestă. Chiar și structurile mai mici, care își sporesc acum șansele de creștere, se re poziționează prin înființarea și implementarea infrastructurii TIC sau chiar o soluție inteligentă. În acest proces, se dezvoltă o multitudine de oportunități de afaceri, ceea ce duce la o activitate antreprenorială mai mare (Bakici et al., 2013).

Chiar dacă am tratat cu prioritate antreprenoriatul urban, considerăm că instrumentele care definesc orașul inteligent (TIC, digitalizare, dispozitive tehnologice inteligente, infrastructură și arhitectură inteligente, administrație modernă etc.) trebuie să migreze în următoarea perioadă tot mai susținut și în mediul rural, definind astfel conceptul *smart village*.

Smart working – așa cum am arătat și la capitolele anterioare, atât criza economică globală din 2009-2012, cât mai ales criza pandemică recentă generată de Covid-19, au schimbat destul de mult paradigmele funcționării afacerilor, nu numai din perspectiva antreprenorilor, dar și din perspectiva angajaților. Numitorul comun al supraviețuirii crizelor a fost de fiecare dată eficiența gestiunii resurselor proprii ale întreprinderii, dar și eficiența păstrării clienților în condiții economice atipice. De

asemenea, fiecare criză în parte ne-a arătat cât de vulnerabili suntem în fața unor stimuli externi întreprinderii, mai ales atunci când aceștia (sau efectele lor) sunt mai puțin cunoscuți, ne-a demonstrat că, întotdeauna, la greu rămânem singuri în fața provocărilor pieței (băncile își protejează resursele, crescând dobânzile și măbind plafoanele de garantare cu garanții reale, partenerii de afaceri sunt mai preocupați de propria supraviețuire decât de a-i sprijini pe alții ș.a.m.d.) și ne-a învățat să găsim metode și tehnici de supraviețuire inovative și inteligente.

Una dintre aceste tehnici presupune gestionarea inteligentă a resurselor umane, care în ziua de azi se poate face mult mai facil, utilizând noile tehnologii. Astfel, raportându-ne în special la criza pandemică (comportamentul în crize fiind similar), pentru multe companii, prezența fizică a angajaților la birourile proprii nu mai este neapărat necesară. Telemunca, sau munca la distanță, folosind facilitățile Internetului, a devenit o alternativă tot mai des folosită, la început de nevoie, dar de la o vreme, pentru unele companii, dintr-o pornire strategică de liberalizare a muncii angajaților de la distanță. Acest fapt a avut de îndată câteva efecte mai mult sau mai puțin așteptate, cu bune sau cu mai puțin bune:

- a scăzut presiunea pe spațiile fizice de birouri, multe rămânând fără chiriași. Ca întotdeauna, atunci când scade cererea și crește oferta, prețurile pe piața închirierilor de birouri au scăzut, punând proprietarii în ipostaze uneori dificile (susținerea de rate și dobânzi la credite, întreținere mai greu de realizat etc.);

- au existat industrii care au avut masiv de suferit (HoReCa, turismul și agroturismul, teatrul și cinematografia, sectorul imobiliar nerezidențial, serviciile de divertisment, industria confecțiilor etc.), dar sunt și zone ale economiei care sunt pe val: producția și serviciile de IT, serviciile de distribuție, serviciile de telecomunicații, serviciile medicale, serviciile din educație etc.;

- pe de altă parte, a crescut nevoia de confort a angajaților la propriile imobile de locuit, spațiile casnice au devenit adesea insuficiente, iar nevoia de ieșire în aer liber a stimulat trecerea multor persoane de la apartamente la case cu curte și grădină, amenajate corespunzător (*smart architecture*), ceea ce a crescut cererea la nivelul imobilelor rezidențiale, crescând prețurile mai ales în zonele de periferie. Altfel spus, sectorul construcții, care prinsese avânt în zona de birouri, s-a mutat temporar în

zona rezidențială. Mai mult, în măsura în care infrastructura de transport în comun în zonele metropolitane (mai precis legătura orașului cu zonele de periferie) se va îmbunătăți (*smart infrastructure*), iar angajații vor avea posibilitatea să acceseze zonele urbane cu mai multă ușurință și chiar să lucreze în timpul navetei spre/de la serviciu, s-ar putea ca acest sector imobiliar rezidențial să se dezvolte tot mai mult în viitorul apropiat în zona periurbană și chiar rurală;

- piața forței de muncă s-a globalizat: nu mai este necesar ca angajații să locuiască în proximitatea locului de muncă, ei având posibilitatea să presteze de la distanță;

- obligația asigurării unor condiții favorabile pentru anumiți angajați s-a decompensat la nivelul angajatorilor și a trecut la nivelul angajaților. Norma de lucru la nivel de ore lucrate s-a transformat în volum de muncă de realizat. Metodele de interacțiune, de control, verificare, urmărire a realizării indicatorilor și de evaluare a performanțelor s-au schimbat;

- nivelul comunicării între oameni s-a schimbat fundamental, trecând masiv în online, iar coeziunea echipei a avut de suferit;

- evoluția profesională a angajaților se realizează mai greu, în condițiile în care competiția dintre aceștia nu mai este directă, ci estompată de diverse „interfețe prietenoase”, iar scăderea competiției duce, în timp, la scăderea performanțelor (atât individuale, cât și de grup, deci la nivel de companii);

- promovarea este majoritar online, vânzarea la fel, nevoia de gestionare eficientă a resurselor și partenerilor a determinat utilizarea tot mai frecventă a aplicațiilor de tip CRM (Customer Relationship Manager) sau ERP (Enterprise Resource Planning), dând apă la moară IT-iștilor și accelerând automatizarea firmelor și digitalizarea proceselor;

- a scăzut foarte mult nivelul utilizării cash-ului în economie, iar majoritatea tranzacțiilor s-au mutat în online;

- principiile orizontale ale Uniunii Europene (sustenabilitatea, egalitatea de șanse și non-discriminarea, transparența, inovarea socială sau TIC-ul) funcționează mult mai bine pe perioada crizei pandemice: pandemia nu face diferență între bărbați și femei, între creștini și atei, între români și alte nații. Se demonstrează o dată în plus că suferința unește, în timp ce huzurul dezbină. Nevoia de inovare socială sau gradul de utilizare a TIC-ului cresc în perioade de crize.

Una peste alta, chiar dacă perioadele de criză accelerează trecerea la utilizarea noilor tehnologii, intensifică automatizarea și grăbesc digitalizarea proceselor în firme, dar și în multe instituții încă nereformate (autorități publice, instituții publice), apreciem că aceste „favoruri” trebuie să fie limitate în timp și să lase economia să evolueze organic, sănătos, în condiții normale, fără schimbări bruște. Așa cum am subliniat în repetate rânduri, unele dintre cele mai importante nevoi ale omului sunt nevoia de comunicare, de socializare, de empatizare, care nu pot fi înlocuite prin folosirea de instrumente online, ci cel mult pot fi sprijinite în mod complementar prin acestea.

Menținerea pe durate mai lungi a acestor condiții „de campanie” pot produce dezechilibre importante: prăbușirea sectorului nerezidențial, a serviciilor de navetă și transport persoane, prăbușirea HoReCa sau a industriei de divertisment etc. Tot ce se produce în economie este făcut de oameni și pentru oameni și, prin urmare, există o limită a performării inteligenței antreprenoriatului impusă de prezența omului în mijlocul proceselor antreprenoriale.

Cu toate acestea, nu putem să nu remarcăm și *partea bună* a crizelor: sensibilizează oamenii, grăbește evoluția, sau oferă soluții alternative inteligente cum sunt telemunca sau instrumentele inteligente de muncă. Învățarea la distanță, munca de la distanță, utilizarea proceselor digitale rămân alternative viabile pentru antreprenori, ori de câte ori este nevoie, nu numai în perioade dificile, dar și în perioade de evoluție normală a societății.

Antreprenoriatul inteligent poate fi privit din mai multe perspective: ca proces, ca practică și activitate de luare a deciziilor, ca inovație și asumare a riscurilor, ca proactivitate, agresivitate competitivă și autonomie, toate aceste aspecte fiind la baza proceselor antreprenoriale:

- *Inovativitatea* este tendința unei organizații de a angaja și de a susține idei noi, experimentarea de procese creative care pot duce la produse, servicii sau procese tehnologice noi, dar și urmărirea de soluții creative sau neobișnuite pentru problemele apărute (Certo et al., 2009);
- *Asumarea riscurilor* se referă la tendința unei firme de a se angaja în proiecte cu risc ridicat și preferințe manageriale pentru acțiuni

îndrăznețe versus acțiuni prudente pentru a atinge obiective ferme (Chen și Huang, 2009);

- *Proactivitatea* este procesul de anticipare și acțiune asupra nevoilor viitoare, căutarea de noi oportunități care pot fi sau nu legate de linia actuală de operațiuni, introducerea de produse și mărci noi înaintea concurenței, eliminând strategic produsele care se află în etape mature sau în declin ale ciclului de viață (Lumpkin și Dess, 2001);
- *Agresivitatea competitivă* a fost definită ca tendința unei firme de a provoca intens și direct concurenții pentru a depăși rivalii din piață (Certo et al., 2009);
- *Autonomia și simțul antreprenorial* este acțiunea independentă a unei echipe sau a unui individ de a aduce o viziune sau o idee și apoi să o aplice și să o urmărească până la finalizare (Tat & colab., 2007).

Cercetarea interdisciplinară și transversală cu privire la instrumente inteligente de dezvoltare antreprenorială evidențiază și susține această viziune, deoarece autonomia este cea care are ca roluri: să încurajeze inovarea, să sporească competitivitatea și eficiența unei firme și să promoveze lansarea de noi idei.

Concluzii generale

Nu vom relua toate concluziile și recomandările exprimate la nivelul fiecărui capitol în parte, lăsând la latitudinea cititorului să parcurgă materialul prezentat în ordinea pe care o dorește și să selecteze acele aspecte care i se par cele mai relevante din perspectiva căutată.

Totuși, ca și concluzie generală, atât din cercetările sociologice derulate (cap. 1, cap. 3), cât și din ampla cercetare bibliografică prezentată, avem încrederea că am reușit să evidențiem principalele provocări și obstacole cu care se confruntă antreprenorii și mediul antreprenorial din România. Nutrăm speranța că măcar o parte din concluziile și recomandările noastre vor ajunge obiect de studiu pentru factori decidenți (**autorități**) la nivel central, regional sau local, că le vor ridica semne de întrebare, sau cel puțin îi vor provoca și că propunerile noastre pot constitui puncte de plecare pertinente în analiza și dezvoltarea mediului socio-economic românesc.

Pe de altă parte, ne dorim ca studiul nostru să reprezinte o provocare și pentru **mediul academic** din România, care ar trebui să mizeze mai mult pe o atitudine antreprenorială în cadrul tuturor specializărilor universitare, cel puțin în măsura în care înțelegem să ne dorim să formăm mai degrabă «stăpâni» și nu «slugi», antreprenori și nu angajați, responsabili și nu responsabilizați, indivizi creativi și nu închistați în propriile metehne, parteneri cu antreprenorii celorlalte state europene și nu aserviți lor, actori relevanți în economia mondială și nu băgători de seamă.

Oamenii de afaceri ar trebui să înțeleagă mai bine diferența dintre un antreprenor oportunist și unul educat, să accepte faptul că trăim într-o societate tot mai competitivă, cu consumatori tot mai pretențioși, pe un trend de dezvoltare tehnologică tot mai performant, care îi obligă să aleagă soluții adaptate tuturor acestor provocări.

Nu în ultimul rând, adresăm un gând bun **societății civile** din România, pe care ne-o dorim tot mai educată din toate punctele de vedere (social, economic, financiar, politic, tehnologic ș.a.m.d.) și care trebuie să rămână câinele de pază al democrației românești, între dorința de menținere a identității naționale și cea de competitivitate internațională.

Globalizarea, internaționalizarea și apartenența noastră la majoritatea structurilor europene și euro-atlantice, pe de o parte, și atuurile noastre ca popor vrednic și înțelept, pe de altă parte, trebuie să ne ofere deopotrivă motivație, forță, exemple de bune practici, dar și înțelepciunea de a face cele mai bune alegeri, atât în competițiile interne și internaționale, cât și cu noi înșine.

Autorii

Bibliografie

1. Acs, Z. *Start-ups and entry barriers: Small and medium-sized firms population dynamics*. In: M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (2006). *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 194–224). Oxford University Press, 2006
2. Ajzen, I. *Attitudes, Personality and Behavior*, Open University Press 2005
3. Azoulay, P, Jones, BF, Kim, DJ, Miranda, J. *Research: The Average Age of a Successful Startup Founder Is 45*, Harvard Business Review, 2018
4. Bakici, T, Almirall E, Wareham, J. A Smart City Initiative: The Case of Barcelona, *J Knowl Econ*, **2013**, 4(2): 135- 148
5. Baumgartner, RJ, Rauter, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *J Clean Prod*, **2017**, 140: 81-92
6. Bennett, M, James, P. *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*. Greenleaf: Sheffield, 1999
7. Block, JH, Kohn, K, Miller, D, Ullrich, K. Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Bus Econ*, **2015**, 44(1), 37–54
8. Bosma, N, Hill, S, Ionescu-Somers, A, Kelley, D, Levie, J, Tarnawa, A. *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, 2020, Disponibil la <http://bit.ly/2P0eZNM>, accesat la 17.03.2021
9. Bosma, N, Kelley, D. *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*, 2019. Disponibil la <http://bit.ly/30Pbhcg>, accesat 17.03.2021
10. Brătianu, V. *Politica financiară, monetară și economică a României*, București, Imprimeriile Independența, 1927
11. Camilleri, MA. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Msida: Springer International Publishing, 2018
12. Certo, TS, Moss, TW, Short, J. Entrepreneurial orientation: An Applied Perspective. *Bus Horizons*, **2009**, 52: 319-324
13. Chen, CJ, Huang, JW. Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *J Bus Res*, **2009**, 62: 104-114
14. Chittithaworn, C, Islam, MA, Keawchana, Y, Yusuf, D. Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs), *Asian J Soc Sci*, **2011**, 7(5): 180-190
15. Churican, A. *Principiile măsurării și evaluării sustenabilității unei afaceri*, 2016. Disponibil la <http://bit.ly/3eXkt6D>, accesat la 20.03.2021
16. Cornelius, P. *Sources of Funding Innovation and Entrepreneurship*. Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?, 77, 2020

17. David D. *Psihologia poporului român*, Editura Paidă, București, 2015
18. Denning, S. *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. Hoboken, NJ: Wiley, 2005
19. Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S, Wagner, M. *The Sustainability Balanced Scorecard – a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organisations*. Conference Proceedings of the 2001 Eco Management and Auditing Conference, ERP Environment: Shipley; 2001, 83–90
20. Finne A, Grönroos C. Communication-in-use: Customer-Integrated Marketing Communication. *Eur J Marketing*, **2017**, 51(3), 445-463
21. Fossen, FM, Büttner, TJ. The returns to education for opportunity entrepreneurs, necessity entrepreneurs, and paid employees. *Econ Educ Rev*, **2013**, 37, 66–84
22. Ganderson, J. The Entrepreneurialism 2020 Action Plan: Practical Steps For Renewal. Policy Report, 2019. Disponibil la <https://bit.ly/3sd2FrV>, accesat la 03.03.2021
23. Ghenea, M. *Antreprenoriat - Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*, Ed. Universul Juridic, București, 2011
24. Gușul, PF. Smart Entrepreneurship: Opportunity for Development of the Furniture Industry in the Northeast Region of Romania. *Revista Economica*, **2019**, 71(2)
25. Hessels, J, van Gelderen, M, Thurik, R. Entrepreneurial motivations, aspirations and their drivers. *Small Bus Econ*, **2008**, 31(3), 323–339
26. Hodler, R. Industrial policy in an imperfect world. *J Dev Econ*, **2009**, 90, 85–93
27. Holmgren, C, From, J, Olofsson, A, Karlsson, H, Snyder, K, Sundtröm, U. (). Entrepreneurship education: Salvation or damnation? *Int J Entrepr*, **2004**, 8, 55-71
28. Hutchinson, K. *Stories and storytelling for small business leaders. In Leadership and Small Business*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018
29. Kaltenecker, N, Hoerndlein, C, Hess, T. The drivers of entrepreneurial intentions: An empirical study among information systems and computer science students. *J Entrepr Educ*, **2015**, 18(2): 39–52
30. Kaurav, RPS, Thakur, KS. Content Marketing: Concepts and its Relevance in the Tourism Industry. *Soc Sci Res Network*, **2019**, 289 -297
31. Koellinger, P, Minniti, M. Unemployment benefits crowd out nascent entrepreneurial activity. *Econ Letters*, **2009**, 103, 96–98
32. Kolstad, I, Wiig, A. Education and entrepreneurial success. *Small Bus Econ*, **2015**, 44(4): 783–796

33. Li, YH, Huang, JW, Tsai, MT. Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Ind Market Manag*, **2009**, 38: 440-449
34. Lombardi, P, Giordano, S, Farouh, H, Yousef, W. Modelling the smart city performance, *Innovation: Eur J Soc Sci*, **2012**, 25(2): 137-149
35. Lougui, M, Nyström, K. What obstacles do entrepreneurs encounter? *J Entrepr Pub Pol*, **2014**, 3(2): 275-291
36. Lumpkin, GT, Dess, GG. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *J Bus Venturing*, **2001**, 16(5): 429-451
37. Merce E, Andreica, I, Arion, FH, Dumitraş, DE, Pocol, CB. *Managementul și gestiunea unităților economice cu profil agricol*, Editura Digital Data Cluj, Cluj-Napoca, 2010, pag. 334-335
38. Miller, D. *Building a Story Brand*. Croydon: Harper Collins Publishers, 2017
39. Monteiro, SPDO, Carayannis, EG. (Eds.). *The Quadruple Innovation Helix Nexus: A Smart Growth Model, Quantitative Empirical Validation and Operationalization for OECD Countries*. Springer, 2017
40. Morelli, J. "Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals". *J Env Sustain*, **2011**, 1: 1-10
41. Mucundorfeanu, M. The key role of storytelling in the branding process. *J Media Res*, **2018**, 11(30), 42-54
42. Pandit, D, Joshi, MP, Tiwari, SR. Examining Entrepreneurial Intention in Higher Education: An Exploratory Study of College Students in India, *J Entrepr*, **2018**, 27(1) 25-46
43. Parker, S. *The economics of entrepreneurship: what we know and what we don't. Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth, and Public Policy #1805*, The Max Planck Institute for Research into Economic Systems, 2005
44. Popadiuk, S, Choo, CW. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related. *Int J Inf Manag*, **2007**, 26: 302-312
45. Porter, ME, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, NY: Free Press, 1985
46. Raposo, M, Do Paço, A. Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, **2011**, 23(3), 453-457
47. Reynolds, P, Bosma, N, Autio, E, Hunt, S, De Bono, N, Servais, I, Lopez-Garcia, P, Chin, N. Global Entrepreneurship Monitor: data collection design and implementation 1998-2003. *Small Bus Econ*, **2005**, 24(3): 205-231
48. Reynolds, PD, Camp, SM, Bygrave, WD, Autio, E, Hay, M. *Global entrepreneurship monitor 2001 executive report*. Babson Park, MA: Babson College; London, UK: London Business School, 2001

49. Roome NJ. *Sustainability Strategies for Industry: the Future of Corporate Practice*. Island: Washington, DC, 1998
50. Sammer, G, Lenz, E. The Montreal Cognitive Assessment (MOCA) and brain structure. *GeroPsych: J Gerontop Geriatr Psychiat*, **2020**, 33(2), 101
51. Sánchez, JC. Social learning and entrepreneurial intentions: A comparative study between Mexico, Spain and Portugal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, **2009**, 41(1), 107-117.
52. Sánchez, JC. The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention. *J Small Bus Manag*, **2013**, 51(3):447-465
53. Savitz, A, Weber, K, Lawler, EE. *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth*. San Francisco: Jossey-Bass, 2013
54. Schaltegger, S, Burritt, R. *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Greenleaf: Sheffield, 2000
55. Schaltegger, S, Synnestvedt, T. The link between 'green' and economic success. Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *J Env Manag*, **2002**, 65(4): 339-346
56. Solomon, GT, Duffy, S, Tarabishy, A. The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. *Int J Entrepr Educ*, **2002**, 1(1): 65-86
57. Steigertahl, L, Mauer, R, Say, JP, Institute for Entrepreneurship. EU Startup Monitor, 2018 Report. Disponibil la <https://bit.ly/3qWaMI7>, accesat la 17.03.2021
58. Tat, KH, Nguyen, M, Tuyet, T, Ng HP. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *J Bus Venturing*, **2007**, 22: 592-611
59. Vac, SC. *Introducere în Antreprenoriat*. AcademicPres, 2018
60. Vac, SC, Oros NA. *Corelarea ofertei educaționale cu cererea pieței muncii: studiu de caz - USAMVCN*, AcademicPres, 2017
61. Vivarelli, M. Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries. *Ind Corp Change*, **2013**: 22(6), 1453-1495.
62. Walter, E, Gioglio, J. *The Power of Visual Storytelling*. New York: McGraw-Hill Education, 2019
63. Williams, A, Kennedy, S, Philipp, F, Whiteman, G. Systems thinking: A review of sustainability management research. *J Clean Prod*, **2017**, 148, 866-881

64. Zaval, GB Bariere administrative pentru inițierea și dezvoltarea afacerilor – studiu, 2019. Disponibil la <https://bit.ly/2P1KaIc>, accesat 16.03.2021
65. *** ADR-NV a. Planul de Dezvoltare al Regiunii Nord-Vest 2014-2020, disponibil la <https://bit.ly/3cZtxVY>, accesat la 03.03.2021
66. *** ADR-NV b, Planul de dezvoltare regională Nord-Vest 2021-2027. Disponibil la <https://bit.ly/3lumKaW>, accesat la 17.03.2021
67. *** Barometrul afacerilor de tip start-up 2019, disponibil online la <https://bit.ly/3c8SrUb>, accesat 03.03.2021
68. *** Barometrul antreprenoriatului românesc 2016, disponibil la <https://bit.ly/3raNTAE>, accesat la 03.03.2021
69. *** Barometrului antreprenoriatului românesc 2015, disponibil online la <http://bit.ly/395PH7X>, accesat la 03.03.2021
70. *** Camera de Comerț și Industrie a României, <https://ccir.ro/>
71. *** Camera de Comerț și Industrie Bihor, <https://ccibh.ro>
72. *** Camera de Comerț și Industrie Bistrița-Năsăud, <https://cciabn.ro>
73. *** Camera de Comerț și Industrie Cluj. Sustenabilitatea afacerii și cum poate fi asigurată. Disponibil la <http://bit.ly/3f2XGqj>, accesat la 01.03.2021
74. *** Capital. Piața financiară. Disponibil la <http://bit.ly/2Qp6jB3>, accesat la 13.03.2021
75. *** Coduri CAEN 2020. Disponibil la www.caen.ro, accesat la 13.03.2021
76. *** Comisia Europeană, Consolidarea spiritului și a competențelor antreprenoriale în UE. 2013. Disponibil la <https://bit.ly/3tvhA0X>, accesat la 17.03.2021
77. *** Comisia Europeană, Entrepreneurship 2020 Action Plan. Disponibil la <http://bit.ly/38QyIfn>, accesat la 17.03.2021
78. *** Comitetului Economic și Social European (CESE). Disponibil la <http://bit.ly/3ttKNcG>, accesat la 17.03.2021
79. *** Commission of the European Communities (2006). Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Communication from the commission to the council, the European parliament, the European economic and social Committee and the committee of the regions. Disponibil la <https://bit.ly/3lFqKFF>, accesat la 03.03.2021
80. *** Consortium for Entrepreneurship Education (2008). Entrepreneurship everywhere: The case for entrepreneurship education. Columbus, USA. Disponibil la <https://www.entre-ed.org/>, accesat la 03.03.2021
81. *** Covid-19, Știri Oficiale. Disponibil la <http://bit.ly/2ONn5cS>, accesat la 13.03.2021
82. *** Dexonline, disponibil la <http://bit.ly/3smM5py>, accesat la 12.02.2021

83. *** Digi24, Economie. Disponibil <http://bit.ly/3DIMZG>, accesat 13.03.2021
84. *** Educalingo, disponibil la <http://bit.ly/3922YhM>, accesat la 13.03.2021
85. *** European Commission (2008). Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. Brussels: Final Report of the Expert Group. Disponibil la <http://bit.ly/31k6CQ5>, accesat la 03.03.2021
86. *** FwdBV. Lanțul valoric al firmei. Disponibil la <http://bit.ly/31ErydM>, accesat la 01.03.2021
87. *** Ghid PFA, disponibil la <http://bit.ly/3rSY6mC>, accesat la 16.03.2021
88. *** GoForward. Inteligență Artificială. Disponibil <https://goforward.com/>, accesat la 27.03.2021
89. HG 1425/2006 normele de aplicare a Legii 319/2006 privind securitatea și sănătatea în muncă
90. *** HG 406/2003 Pentru aprobarea Normelor metodologice specifice privind constituirea, funcționarea, evaluarea și acreditarea entitatilor din infrastructura de inovare și transfer tehnologic, precum și modalitatea de susținere a acestora
91. *** HG 571/2016 pentru aprobarea categoriilor de construcții și amenajări care se supun avizării și/sau autorizării privind securitatea la incendiu
92. *** HG 862/2016 pentru aprobarea categoriilor de construcții la care este obligatorie realizarea adăposturilor de protecție civilă, precum și a celor la care se amenajează puncte de comandă de protecție civilă
93. *** Hotnews. Deficit Bugetar. Disponibil la <http://bit.ly/3lzW9sZ>, accesat la 13.03.2021
94. *** IBM Watson. Inteligență artificială. Disponibil <https://ibm.co/3w1XrSh>, accesat 27.03.2021
95. *** Impact Teaca, proiect POCU. Ghid pentru viitori antreprenori, disponibil la <https://bit.ly/3vx8H93>, accesat la 16.03.2021
96. *** Institutul Național de Statistică. Baze de date statistice. Disponibil la <http://bit.ly/31FZAOY>, accesat la 03.03.2021
97. *** Institutul Național de Statistică. Ocuparea și șomajul. Disponibil la <https://bit.ly/3910xvN>, accesat la 03.03.2021
98. *** Legea 100/2016 ref. concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii
99. *** Legea 112/2017 privind aprobarea OUG 10/2017 pentru stimularea înființării de noi întreprinderi mici și mijlocii
100. *** Legea 182/2016 Lege de aprobare a OUG 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către PFA, II și IF
101. *** Legea 26/1990 privind Registrul comerțului, republicată, actualizată
102. *** Legea 227/2015 Codul fiscal actualizat
103. *** Legea 233/2016 privind parteneriatul public - privat

104. *** Legea 246/2005 cu privire la asociații și fundații
105. *** Legea 278/2013 privind emisiile industriale
106. *** Legea 301/2011 de aprobare a Ordnanței 6/2011- vizează măsuri urgente care să stimuleze spiritul antreprenorial al tinerilor
107. *** Legea 31/1990 a societăților comerciale republicată și actualizată
108. *** Legea 319/2006 a securității și sănătății în muncă
109. *** Legea 335/2007 privind Camerele de Comerț din România
110. *** Legea 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării IMM
111. *** Legea 359/2004 ref simplificare formalități la înregistrarea în ORC
112. *** Legea 298/2003-Codul muncii actualizat
113. *** Legea 62/2014 pentru modificarea și completarea Legii 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii
114. *** Legea 82/1991 Legea contabilității republicată și actualizată
115. *** Legea 98/2016 privind achizițiile publice
116. *** Legea 99/2016 privind achizițiile sectoriale
117. *** Mediafax. HoReCa. Disponibil la <http://bit.ly/3lBUdA1>, accesat la 13.03.2021
118. *** Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA). Parcuri industriale. Disponibil la <https://bit.ly/3cGN51s>, accesat 17.03.2021
119. *** Ministerul Finanțelor. Disponibil la <https://bit.ly/3c4BwC6>, accesat la 13.03.2021
120. *** OECD.stat. Disponibil la <https://bit.ly/2QtV6iN>, accesat la 17.03.2021
121. *** Oficiul Național al Registrului Comerțului, disponibil la <http://bit.ly/3f2PAxV>, accesat la 03.03.2021
122. *** OMEF 427/2016 de aprobare a Procedurii simplificate aplicate de solicitanții privați de finanțare
123. *** OMF 1284/2016-privind aprobarea Procedurii competitive aplicabile solicitanților/beneficiarilor privați pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări finanțate din fonduri europene
124. *** OMFP 170/2015-Reglementări contabile privind contabilitatea în partidă simplă
125. *** OMFP 1752/2005 reglementarea contabilă națională conformă cu reglementarea europeană
126. *** Online Pharma. Disponibil <https://crestemidei.ro>, accesat 03.03.2021
127. *** OPANAF 14/2021 pentru aprobarea modelului, conținutului, modalității de depunere a Declarației unice privind impozitul pe venit, contribuțiile sociale datorate de persoanele fizice
128. *** Ordinul 1030/2009 cu modificările și completările ulterioare, privind autorizarea la DSP

129. *** Ordinul 129/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind avizarea și autorizarea de securitate la incendiu și protecție civilă
130. *** Ordinul 1798/2007 pentru aprobarea Procedurii de emitere a autorizației de mediu
131. *** Ordinul 1802/2014 Reglementări contabile privind Situațiile financiare anuale individuale și consolidate
132. *** Ordonanța 26/2000 aprobată cu modificări prin Legea 246/2005 cu privire la asociații și fundații
133. *** OUG 10/2017 pentru stimularea înființării de noi IMM
134. *** OUG 132/2020 privind măsuri de sprijin destinate salariaților și angajatorilor în contextul pandemiei SARS-COV-2
135. *** OUG 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către PFA, II și IF
136. *** OUG 6/2011 vizează măsuri urgente care să stimuleze spiritul antreprenorial al tinerilor
137. *** Piramida Freytag. Disponibilă la <http://bit.ly/3bXeBsq>, accesat la 17.03.2021
138. *** Planul Strategic de Dezvoltare al USAMVCN în perioada 2020-2024, disponibil la <https://bit.ly/3IA5dhu>, accesat la 03.03.2021
139. *** ROSS Consultants. Lanțul Valoric – Un instrument de management strategic. Disponibil la <https://bit.ly/3vJByHr>, accesat la 01.03.2021
140. *** Scrigroup. Concepte de strategie, politică, tactică a organizației și management strategic. Disponibil <http://bit.ly/2Nnb1Oy>, accesat 16.03.2021
141. *** SmartBill. Business Know-How. Disponibil la <http://bit.ly/3vRuzMn>, accesat la 01.03.2021
142. *** Start-up. Codul Fiscal 2021. Disponibil la <http://bit.ly/3raoEyK>, accesat la 13.03.2021
143. *** Strategia Europa 2020, disponibilă la <https://bit.ly/3tfRMWG>, accesat la 03.03.2021
144. *** Strategia Națională de Cercetare-Dezvoltare-Inovare 2014-2020, disponibilă la <http://bit.ly/3tjWn3o>, accesat la 03.03.2021
145. *** Strategia Națională pentru Competitivitate 2014-2020, disponibil la <https://bit.ly/3r94epM>, accesat la 03.03.2021
146. *** Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României (SNDDR) 2030, disponibil online <https://bit.ly/3lkgd2o>, accesat 16.03.2021
147. *** Uniunea Europeană, 2014. Entrepreneurship Education: A Guide for Educators. Disponibil la <https://bit.ly/2OjWU6L>, accesat la 17.03.2021
148. *** Ziarul Financiar. Granturi investiții. Disponibil la <http://bit.ly/3vHXzX7>, accesat la 13.03.2021

Anexe

Chestionar pentru mediul economic

Anexa 1

Caracteristici generale ale afacerii

1. Firma dvs desfasoara activitati de:
 - a. Productie
 - b. Prestari de servicii
 - c. Lucrari
2. Domeniul de activitate al firmei dvs este: (alphabetic)
 - a. Agricultura
 - b. HoReCa
 - c. IT
 - d. Confectii si prelucrari metalice
 - e. Exploatarea/prelucrarea lemnului si mobila
 - f. Constructii si amenajari
 - g. Reparatii si intretinere
 - h. Comert
 - i. Transport
 - j. Activitati profesionale (juridice, contabile, consultanta, arhitectura, traduceri, organizare de evenimente)
 - k. Educatie
 - l. Altele _____
3. Cum ati demarat afacerea?
 - a. Start-up
 - b. Achizitie
 - c. Management buy-out
 - d. Mostenire
 - e. Franchiza
4. Ce foma de asociere ati ales pentru afacerea dumneavoastra?
 - a. Asociat unic (PFA, II)
 - b. Doi sau mai multi asociati
5. Demararea afacerii ati finantat-o din:
 - a. Fonduri proprii
 - b. Imprumuturi de la apropiati (familie, rude, prieteni)
 - c. Credit comercial (termen mare de plata al facturilor furnizor)
 - d. Credit bancar
 - e. Fonduri nerambursabile (guvernamentale, europene, SEE)

- f. Fonduri de investitii, Venture Capital, Crowd founding
- g. Donatii, sponsorizari

Caracteristici generale ale antreprenorului

1. Care este ultima forma de invatamant absolvita de dvs?
 - a. Scoala generala
 - b. Liceu
 - c. Scoala profesionala
 - d. Scoala postliceala
 - e. Studii superioare
 - f. Studii postuniversitare
2. Ati urmat cursuri in domeniul antreprenorial?
 - a. Invatamant formal (unitati de invatamant)
 - b. Invatamant informal (cursuri formare-perfectionare)
 - c. Nu
3. Aveti experienta in domeniul de activitate al firmei?
 - a. Experienta profesionala
 - b. Cursuri de specialitate
 - c. Nu
4. Cate afaceri anterioare ati avut? _____
5. La ce varsta ati initiat prima dvs. afacere? _____
6. Ati trecut prin urmatoarele situatii?
 - a. Incapacitate de plata
 - b. Insolventa
 - c. Faliment
 - d. Executie silita
 - e. Nici una din situatiile de mai sus

Domeniul financiar

1. Capitalul de lucru necesar desfasurarii activitatii il asigurati din:
 - a. Resursele financiare ale firmei
 - b. Credit comercial (termen mare de plata al facturilor furnizor)
 - c. Linie de credit bancar
 - d. Surse proprii ale asociatilor
 - e. Asistenta financiara nerambursabila
 - f. Donatii, sponsorizari
2. Dezvoltarea afacerii o finantati din:
 - a. Reinvestirea profitului
 - b. Fonduri proprii ale asociatilor

- c. Imprumuturi de la apropiati (familie, rude, prieteni)
- d. Credit comercial (termen mare de plata al facturilor furnizor)
- e. Credit bancar
- f. Fonduri nerambursabile (guvernamentale, europene, SEE)
- g. Fonduri de investitii, Venture Capital, Crowd founding
- h. Donatii, sponsorizari
- i. Alta varianta _____
- j. Nu este cazul

Domeniul resurselor umane

1. In cat timp recrutati un nou angajat?
 - a. Imediat ce apare nevoia
 - b. In mai putin de 30 de zile de la aparitia nevoii
 - c. Intre 31 si 90 de zile de la aparitia nevoii
 - d. Mai mult de 90 de zile de la aparitia nevoii
2. Noii angajati sunt persoane
 - a. Calificate pentru postul vizat: (*Rar, Des, Niciodata*)
 - b. Calificate intr-un domeniu apropiat de postul vizat (*Rar, Des, Niciodata*)
 - c. Necalificate si care vor fi instruite la locul de munca (*Rar, Des, Niciodata*)
3. Proaspetii absolventi, in baza pregatirii dobandita in timpul studiilor, actioneaza pentru indeplinirea sarcinilor de serviciu:
 - a. In mod independent
 - b. Sub supravegherea unui coleg cu experienta
 - c. Nu pot indeplini sarcinile in baza pregatirii ce o au.
4. Ce metoda de motivare a angajatilor folositi?
 - a. Asigurare medicala
 - b. Decontarea transportului
 - c. Abonament la sala de sport
 - d. Bonus salarial
 - e. Posibilitatea de a promovare in firma
 - f. Incurajarea initierii unor proiecte proprii sustinute de companie (intraprenoriat)
 - g. Munca online
 - h. Alta metoda _____

Piata

1. Ce procent din vanzarile ultimului an s-au adresat pietei?
 - a. Interne _____
 - b. Externe _____

2. Cu ce frecventa desfasurati actiuni de prospectare a pietei in vederea atragerii de noi clienti?
 - a. Saptamanal
 - b. Lunar
 - c. de 2 ori pe an
 - d. 1 data pe an
 - e. Persoanele interesate ne contacteaza
 - f. Alta varianta _____
3. Cu ce frecventa contactati clientii existenti:
 - a. Clientii ne contacteaza
 - b. Saptamanal
 - c. 1 data la doua saptamani
 - d. Lunar
 - e. Alta varianta _____
4. Cum apreciati calitatea produselor/serviciilor dvs:
 - a. medie
 - b. foarte buna
 - c. de exceptie
5. Cate contracte de furnizare catre autoritati publice ati avut in ultimul an? ____

Aspecte operationale

1. Cu ce frecventa folositi urmatoarele instrumente de management a afacerii:
 - a. Cash-flow: *(Nu folosesc; Saptamanal; Lunar; Ocazional)*
 - b. Planificarea activitatilor: *(Nu folosesc; Saptamanal; Lunar; Ocazional)*
 - c. Situatiile clientilor datornici: *(Nu folosesc; Saptamanal; Lunar; Ocazional)*
 - d. Planificarea investitiilor: *(Nu folosesc; Ocazional; Semestrial; Anual)*
 - e. Feedback din partea clientilor *(Nu folosesc; La fiecare achizitie; Ocazional, Anual)*
 - f. Evaluarea si tratarea riscurilor *(Nu folosesc; Ocazional; Permanent)*
2. Ce sistem informatic de gestiune internă folositi?
 - a. Nu folosesc sisteme informatice.
 - b. Aplicatii informatice gratuite.
 - c. Aplicatii informatice cu plata.
3. Folositi eficient noile tehnologii?
 - a. DA – avem tehnologie noua si angajati calificati

- b. PARTIAL – avem tehnologie noua, dar nu avem angajati calificati
 - c. PARTIAL – nu avem tehnologie noua, dar avem angajati calificati
 - d. NU – nu avem nici tehnologie noua si nici angajati calificati.
4. Doriti sa dezvoltati afacerea dvs?
- a. NU.
Din ce motiv: _____
 - b. DA, in acelasi domeniu
 - c. DA, in alt domeniu
5. Aplicati in firma dvs principiile economiei circulare (*Refacere, Reducere, Reutilizare, Reciclare, Recondiționare, Reorientare, Recuperare, Refuz, Regândire*)
- a. Frecvent
 - b. Ocazional
 - c. Nu aplic

Networking

1. In care din urmatoarele forme asociative sunteti membru?
 - a. Asociatii profesionale
 - b. Asociatii patronale
 - c. Asociatii cooperatiste
 - d. Club de afaceri
 - e. Cluster
 - f. Niciuna
2. Care sunt asteptarile dvs de la formele asociative in care sunteti membru?
 - a. Initiative legislative
 - b. Modificari ale politicilor publice
 - c. Optimizarea cadrului de finantare publica nerambursabila
 - d. Stimularea lanturilor scurte (relatii comerciale directe cu ceilalti membri)
 - e. Obtinerea de drepturi si facilitate profesionale specific
 - f. Altele _____

Dificultati

1. Care sunt principalele dificultati ale mediului antreprenorial in Romania?
 - a. Instabilitatea legislative
 - b. Lipsa de predictibilitate a pietei
 - c. Concurenta neloiala
 - d. Accesul dificil la piete de desfacere
 - e. Accesul dificil la resurse umane
 - f. Lipsa resursei umane calificate

- g. Birocratie
- h. Coruptie
- i. Lipsa educatiei antreprenoriale

Autoritati si institutii

1. Pentru autoritatile/institutiile cu care interactionati, va rugam sa evaluati elementele mentionate, acordand un punctaj 1 - 4, unde:

1=intercatiune foarte dificila

2=interactiune dificila

3=interactiune normala

4=interactiune facila

Autoritate Institutie	Intercatiune cu autoritatea /institutia	Element de evaluare	Punctaj
ANAF	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informaticice	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
ITM	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informaticice	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
DSP	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informaticice	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
DSV	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informaticice	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Inspectoratul de Stat in Constructii	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	

		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Registrul Auto Roman	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Primarie/ Consiliu Local	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Prefectura	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Consiliul Judetean	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Camera de Comert	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Ministerul fondurilor europene	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatic	
		Accesibilitate fizica (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Agentia de Mediu	DA / NU	Birocratie	
		Atitudinea functionarilor	
		Pregatirea functionarilor	

		Functionarea sistemelor de lucru/informatică	
		Accesibilitate fizică (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
AJOFM	DA / NU	Birocrație	
		Atitudinea funcționarilor	
		Pregătirea funcționarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatică	
		Accesibilitate fizică (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Universități	DA / NU	Birocrație	
		Atitudinea funcționarilor	
		Pregătirea funcționarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatică	
		Accesibilitate fizică (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Licee / Școli profesionale	DA / NU	Birocrație	
		Atitudinea funcționarilor	
		Pregătirea funcționarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatică	
		Accesibilitate fizică (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	
Formatori profesionali	DA / NU	Birocrație	
		Atitudinea funcționarilor	
		Pregătirea funcționarilor	
		Functionarea sistemelor de lucru/informatică	
		Accesibilitate fizică (locatie, ghiseu)	
		Accesibilitate online	

Vă mulțumim!

Anexa 2**Chestionar pentru mediul academic**

1. Institutiile din care faceti parte este
 - a. Universitate
 - b. Furnizor informal de servicii educationale
2. Care este domeniul educational al institutiei din care faceti parte? __
3. Care este domeniul dumneavoastra de competenta? _____

Continutul educational raportat la piata muncii

1. In ce procent materia predata de dvs este corelata cu nevoile pietei muncii?
 - a. Sub 20%
 - b. 20%-40%
 - c. 40-60
 - d. 60-80
 - e. 80-100%
2. Cum evaluati capacitatea absolventilor dvs de a face fata sarcinilor de serviciu la locul de munca obtinut imediat dupa absolvire?
 - a. Executa independent sarcinile de serviciu
 - b. Executa sarcinile de serviciu sub supravegherea unui coleg cu experienta
 - c. Nu pot indeplini sarcinile de serviciu in baza pregatirii ce o au
3. Cu ce frecventa se analizeaza la institutiile dvs corelatia cu piata fortei de munca pentru:

	Anual	O data la 5 ani	Nu se analizeaza	Nu stiu
Specializarile oferite				
Planuri de invatamant				
Continutul disciplinelor				
Nr locurilor scoase la concurs				

Continutul educational raportat la mediul antreprenorial

1. In ce masura continutul educational predat de dvs contribuie la dezvoltarea competentelor antreprenoriale ale cursantilor?
 - a. Nu contribuie
 - b. Contribuie in mica masura
 - c. Contribuie intr-o oarecare masura
 - d. Contribuie foarte mult
2. In functie de sursa de finantare si pozitia dvs , in cate proiecte dedicate formarii antreprenorilor ati fost implicat in ultimii 5 ani?

	Director de proiect	Membru al echipei de implementare
Fonduri UE/SEE		
Finantari private		
Fara finantare		

3. Cate activitati pentru sustinerea mediul de afaceri desfasoara anual facultatea dvs, in colaborare cu alti participanti la mediul socio-economic?

Partener	Numar anual de actiuni
Camera de Comert	
Cluburi de afaceri	
Incubatoare/acceleratoare de afaceri	
ONG	
Banci	
ADR, AFIR, Ag IMM	
ANAF	
ITM	
Firme	

Inovare si transfer tehnologic

1. Cate contracte de colaborare/cercetare cu mediul de afaceri/institutii ati coordonat?
2. Aproximati valoarea totala a contractelor de colaborare/cercetare cu mediul de afaceri/institutii coordonate de dvs: (EURO) _____

Contributii la elaborarea politicilor publice

1. In ultimul an, de cate ori ati fost implicat in elaborarea, monitorizarea, ajustarea, implementarea politicilor publice? _____
2. Cum au fost apreciate opiniile dvs referitoare la politicile publice:
 - a. Nu au fost luate in considerare
 - b. Impact mic
 - c. Impact moderat
 - d. Impact puternic

Alumni

1. In institutia dvs exista o organizatie ALUMNI?
 - a. Da
 - b. Nu
2. Cum apreciati implicarea ALUMNI in viata institutiei dvs?
 - a. Lipsa de implicare
 - b. Implicare redusa
 - c. Implicare moderata
 - d. Foarte implicata

Vă mulțumim!

Anexa 3**Chestionar pentru sectorul public****Profilul autoritatii**

1. Instructiunea dvs este:
 - a. Autoritate locala
 - b. Serviciu descentralizat
 - c. Camera de Comert
 - d. Autoritate nationala

Relatia cu mediul antreprenorial

1. Interactiunati cu antreprenorii? Da___/Nu___. Daca da, va rugam sa evaluati elementele mentionate, acordand un punctaj de la 1 la 4, unde:
 - 1= intercatiune foarte dificila
 - 2=interactiune dificila
 - 3=interactiune normala
 - 4=interactiune facila

Element de evaluare	Punctaj
Cadru legislative	
Atitudinea antreprenorilor	
Pregatirea antreprenorilor	
Pregatirea functionarilor nostri pentru interactiunea cu antreprenorii	
Functionarea sistemelor	

2. Pentru interactiunea cu antreprenorii folositi:
 - a. Aplicatii online
 - b. Ghisele institutiei
 - c. Ambele
3. Cu ce frecventa institutia dvs organizeaza activitati dedicate antreprenorilor?
 - a. saptamanal
 - b. de ___ ori pe luna
 - c. de ___ ori pe an
 - d. NU organizam
 - e. NU sunt implicat/Nu stiu
4. Care a fost tematica ultimelor 3 activitati dedicate antreprenorilor?

Ultima intalnire	Penultima intalnire	Ante-penultima intalnire
Oportunitati de afaceri	Oportunitati de afaceri	Oportunitati de afaceri
Bariere de dezvoltare	Bariere de dezvoltare	Bariere de dezvoltare
Oportunitati de finantare	Oportunitati de finantare	Oportunitati de finantare
Pregatirea antreprenorului	Pregatirea antreprenorului	Pregatirea antreprenorului
Pregatirea angajatilor	Pregatirea angajatilor	Pregatirea angajatilor

Cadrul legislative Fiscalitate Networking si socializare Alta _____ A fost in urma cu mult timp si nu imi amintesc Nu sunt implicat	Cadrul legislative Fiscalitate Networking si socializare Alta _____ A fost in urma cu mult timp si nu imi amintesc Nu sunt implicat	Cadrul legislative Fiscalitate Networking si socializare Alta _____ A fost in urma cu mult timp si nu imi amintesc Nu sunt implicat
---	---	---

5. Folositi un instrument de masura pentru evaluarea eficientei activitatilor organizate cu antreprenorii?

- Da. Cf instrumentului folosit, care a fost eficienta ultimei activitati ____
- Nu
- Nu stiu

Politici publice

- In ultimul an de cate ori ati consultat mediul antreprenorial cu privire la oportunitatea unor noi reglementari? _____
- In ultimul an de cate ori ati consultat reprezentantii societatii civile cu privire la nevoia unor noi politici publice? _____
- Cum apreciati implicarea mediului universitar in elaborarea de politici pentru stimularea creativitatii in antreprenoriat?
 - Implicare redusa
 - Oarecare implicare
 - Implicare mare
- Cum apreciati implicarea mediului universitar in stimularea transferului tehnologic catre mediul antreprenorial
 - Implicare redusa
 - Oarecare implicare
 - Implicare mare
- In ultimul an de cate ori ati fost implicat in
 - Elaborarea politicilor publice _____
 - Implementarea politicilor publice _____
 - Monitorizarea politicilor publice _____
 - Ajustarea politicilor publice _____
- Cum apreciati impactul politicilor publice implementate in ultimii 4 ani?
 - Nu au avut impact
 - Impact redus
 - Impact moderat
 - Impact puternic
- Care considerati ca este subiectul din domeniul antreprenoriatului ce ar trebui reglementat prioritar prin politici publice in urmatorul an? _____

Vă mulțumim!

Chestionar pentru consumatori**Anexa 4****Profilul consumatorului**

1. Care este ultima forma de invatamant absolvita de dvs?
 - g. Scoala generala
 - h. Liceu
 - i. Scoala profesionala
 - j. Scoala postliceala
 - k. Studii superioare
 - l. Studii postuniversitare
2. Care este statutul dvs social?
 - a. Necasatorit
 - b. Casatorit
 - c. Divortat
 - d. Vaduv
3. In care categorie va regasiti?
 - a. Nu am copii
 - b. Am copii minori
 - c. Am copii majori
4. Care este genul dvs?
 - a. Masculine
 - b. Feminin

Aspectul general al pietei

1. Cum apreciati diversitatea produselor si serviciilor disponibile pe piata?
 - a. Foarte nemultumit
 - b. In general nemultumit
 - c. In general multumit
 - d. Foarte multumit
2. Cum apreciati calitatea produselor si serviciilor disponibile pe piata?
 - a. Foarte slaba
 - b. In general slaba
 - c. In general buna
 - d. Foarte buna
3. Cum apreciati amabilitatea angajatilor cu care interactionati cand achizitionati un produs/serviciu?
 - a. Foarte slaba
 - b. In general slaba
 - c. In general buna
 - d. Foarte buna

4. Cum apreciati serviciile post-vanzare disponibile pe piata?
 - a. Foarte nemultumit
 - b. In general nemultumit
 - c. In general multumit
 - d. Foarte multumit
5. Cum apreciati raportul pret-calitate pentru produsele/serviciile disponibile pe piata?
 - a. In general prea scump raportat la calitatea oferita
 - b. In general echilibrat
 - c. Mai degraba accesibil raportat la calitatea oferita
6. Ce procent din valoarea cumparaturilor ultimei luni au fost online_____?

Relationarea cu mediul educational

1. Cum apreciati pregatirea angajatilor cu care interactionati atunci cand achizitionati produse/servicii:
 - a. sunt bine pregatiti si pot raspunde tuturor solicitarilor mele
 - b. sunt pregatiti, dar trebuie sa solicite ajutorul colegilor pentru a-mi oferi raspunsurile solicitate
 - c. sunt slab pregatiti si nu imi ofera raspunsurile solicitate.
2. Cum apreciati caracterul inovativ al produselor/serviciilor existente in piata:
 - a. Foarte inovative
 - b. In general inovative
 - c. Classice
 - d. Uzate moral

Relationarea cu mediul antreprenorial

1. Evaluati intre 1 (foarte slab) si 10 (foarte bun) urmatoarele aspect ale serviciilor/produselor existente in piata:
 - a. Atractivitate
 - b. Durabilitate/sustenabilitate
 - c. Temporalitate (lansarea la momentul potrivit)
 - d. Identitate (identificarea distincta in piata)
2. In ce masura sunteti consultat de mediul antreprenorial legat de identificarea nevoilor pietei
 - a. In general nu sunt consultat
 - b. In foarte mica masura
 - c. In general sunt consultat
 - d. In foarte mare masura
3. In ce masura sunteti consultat de mediul antreprenorial cu ocazia lansarii pe piata de noi produse/servicii:
 - a. In general nu sunt consultat

- b. In foarte mica masura
- c. In general sunt consultat
- d. In foarte mare masura

Relationarea cu autoritatile

- 4. In ultimul an cum apreciati consultarea dvs de catre autoritati in legatura cu nevoia de reglementari publice
 - a. In general nu sunt consultat
 - b. In foarte mica masura
 - c. In general sunt consultat
 - d. In foarte mare masura
- 5. In ultimul an cum apreciati consultarea dvs de catre autoritati in legatura cu aplicarea politicilor publice
 - a. In general nu sunt consultat
 - b. In foarte mica masura
 - c. In general sunt consultat
 - d. In foarte mare masura

Vă mulțumim!

Baza de date MASTER+NV

Anexa 5

<p>1/ MAXIMILIAN CHOCOLAT manufactura de ciocolata</p>	<p>2/ IRIS TRADITION SRL alimetatie publica</p>	<p>3/ ADAM & EVA FITNESS SRL servicii de fitness, bodybuilding, aerobic</p>	<p>4/ ROWAN-TREE SRL servicii foto-video personalizate</p>	<p>5/ CELLART GSM Reparații telefoane, tablete, laptop-uri, modemuri și alte electronice</p>	<p>6/ KNOT CAPITAL SRL servicii IT (aplicații informatice)</p>
<p>7/ PROPAGANDA MACHINES SRL restaurant mobil/ design printuri haioase / materiale publicitare</p>	<p>8/ LORESAM LEMN SRL productie mobilier din lemn la comandă/ montaj produse din lemn</p>	<p>9/ BUZZ MACHINES SRL productie sucuri naturale / inchiriere Photo Booth / design pagini web</p>	<p>10/ FOR YOUR TEAM SRL servicii de consultanta / team-building / organizare evenimente</p>	<p>11/ FIVETECH SOFTWARE SRL servicii IT</p>	<p>12/ KUDOS TECHNOLOGIES SRL servicii IT</p>
<p>13/ RADIO LIN MEDICAL SRL medicina veterinara</p>	<p>14/ INTER EDUCASIST SRL Magic School – centru educational</p>	<p>15/ ELYSIUM DENTAL SPA SRL servicii stomatologice</p>	<p>16/ CONSULT TOPOCAD 2019 SRL cadastru/ topografie/ geodezie / imobiliare</p>	<p>17/ CIPRIANI HAIRSTYLE SRL salon de infrumusetare AESTHETIX</p>	<p>18/ BISTRITZ INCOMING SRL agroturism și turism rural</p>
<p>19/ NITI CONF&STYLE SRL design si productie accesorii de dame și copii</p>	<p>20/ TOP EXPONENT SRL inchiriere spatii publicitare</p>	<p>21/ SMART WEB COMMUNICATION web-design si comunicare</p>	<p>22/ PROLAB VIDEO MARKETING SRL producția video în scopul promovării on-line</p>	<p>23/ OPTIREVMA SRL execuția și proiectarea lucrărilor de instalații electrice</p>	<p>24/ PRAJITURIA ANTONIEI SRL produselor de cofetărie tradițională din ingrediente naturale/bio</p>

25/ THE VIRTUAL ESCAPE SRL sala de realitate virtuala	26/ SITARTIST SRL interpretarea artistica, consultanță în realizarea de evenimente	27/ SUNIXX SRL centru de fitness și aerobic	28/ TINY OZONE SRL servicii de închiriere căsuța mobila	29/ GOLD EVENTS AND FESTIVALS SRL organizare evenimente, închiriere cort	30/ PLUS ESTETIC ART SRL terapii de înfrumusețare și remodelare corporală
31/ TUSADESIGN SRL productia de mobila, usi, amenajari interior exterior,decoratiuni, productie publicitara	32/ SILVANA FELIX FILM SRL povestea afacerii tale printr-un film scurt, personalizat	33/ SLIM ACCENT SRL servicii de întreținere corporală, slăbire intensiva	34/ ATELIER INFRUMUSETARE SRL servicii de infrumusetare	35/ ION DANIELA LEONTINA II studio foto in centrul Clujului	36/ CENTRUL HOLISTIC DHARMA SRL cursuri de dezvoltare personala si autocunoastere
37/ CENTRUL EDUCATIONAL LITTLE EXPLORERS programe educationale pentru grupele de varsta 1.5-3 ani si 3-6 ani	38/ COCO LIFT SRL servicii de ridicare cu lift exterior	39/ A-Z VERDANT CONSTRUCT SRL lucrari de demolare a constructiilor rezidentiale / nerezidentiale, poduri sau alte tipuri de constructii	40/ . SANOVRA SAN SRL servicii de inchiriere schela	41/ JUICEBAR S.R.L produse alimentare, sucuri, smoothies	42/ 3D PERSONALIZED OBJECTS SRL produse la comanda cu ajutorul imprimantelor 3D
43/ SMARTY TECH ZONE SRL servicii de realizare a soft-ului la comanda. Creare site-uri web.	44/ HERMEXX SRL creatie vestimentara	45/ SLAVETTE CREATION SRL creatie vestimentara la comanda si personalizata	46/ SWEET FROM RAISA&RARES SRL patiserie mobila	47/ VMV DENTAL CLINIQUE SRL cabinet stomatologic	48/ LA PESCARITA SI VANATORUL restaurant "a la carte" cu specific pescaresc si vanatoresc

49/ OLI MARCHIS FOTOGRAF SRL servicii profesionale de fotografie	50/ KINETO MONTHERA SRL Kinetoterapie, Terapie Vojta, Masaj Japonez, Kinesiotape	51/ ECOLINEWASH SM SRL spalatorie auto mobil cu aburi	52/ DIAROMDENT SRL cabinet stomatologic de estetica dentara	53/ LABORATOR FLAVIOR SRL laborator de cofetarie, specialitati de macarons	54/ AMELY MAX SRL activitati de intretinere peisagistica
55/ BOUTIQUE DU BONHEUR SRL produce o gama variata de obiecte personalizate, realizate in intregime manual	56/ CNC IDEAS DECOR SRL Efectuarea de décoruri cât mai atractive și cât mai diverse pentru clienți	57/ CONSERVELO SRL repararea si reconditionarea de biciclete si componente de biciclete	58/ DIGITAL EXPERIENCE SRL dezvoltarea si mentenanta platformelor si aplicatiilor IT oferite catre clienti	59/ La LITTLE SRL prepararea produselor fast-food	60/ LOCAL FOOD HUB SRL valorifice produsele locale in scopul deservirii populatiei urbane cu produse proaspete
61/ HEALTH LOOK CLINIQUE SRL Alte activitati referitoare la sanatatea umana, CONCEPTUL WELL-BEING	62/ SHICHIDA CENTER SRL Alte forme de invatamant; dezvoltarea personalitatii copiilor	63/ VOPSILUXAUTO SRL Intretinerea si repararea autovehiculelor			

Bihor	Bistrita-Nasaud	Cluj	Maramures	Salaj	Satu-Mare
--------------	------------------------	-------------	------------------	--------------	------------------

Nr	DENUMIRE START -UP, LOCALITATEA/DATE DE CONTACT	PRODUSE/SERVICII OFERITE
1.	MAXIMILIAN CHOCOLAT Administrator: Laura Hizo Contact: Strada Universităţii, nr. 3, Cluj-Nappoca Site: https://www.maximilianchocolat.ro/ Telefon : +40741 592 149 E-mail: laura@maximilianchocolat.ro	Praline si Trufe, Cutii cadou, Sortimentele sunt prezentate in Catalog, pe site-ul www.maximilianchocolat.ro Livrare in toata tara cu curier, livrare gratis in Cluj Pasionații de ciocolată pot participa și învăța cum se realizează pralinele sau trufele direct în atelierul nostru din Cluj, în workshop-urile de specialitate pe care le realizăm.
2.	IRIS TRADITION SRL Administrator: George Stoicescu Contact: Vișeu de Sus, str. Alexandru Ioan Cuza, nr.69D, jud. Maramureș Telefon: 0756 333830 Email: georgestoicescu6667@gmail.com	Servicii de alimentatie publica: Moroșenisme cu Gust
3.	ADAM & EVA FITNESS SRL Administrator: Pintican Iustina Contact: Calea Moldovei 55 Bistrița 420094, România Email: Tyna Mariana14@yahoo.com	Servicii de fitness, bodybuilding, aerobic https://www.facebook.com/adamevafitnesscentre/
4.	ROWAN-TREE SRL Administrator: Tanca Liviu-Darius Contact: Bistrița, strada Mesteacănului, nr. 1, judetul Bistrița Năsăud, Telefon 0770906953 E-mail viliut@yahoo.com ,	Ofera servicii foto-video personalizate: SERVICII VIDEO: - Filmare full HD, 4K, cu drona 4K, sunet profesional - Montaj, Colorizare imagine, masterizare sunet. SERVICII FOTO: - Fotografie comerciala profesionala - Fotografii aeriene cu drona

5.	CELLART GSM Administrator: Bunău Ioan Andrei Contact: Cluj-Napoca, Calea Moșilor, nr. 151 (langa poarta USAMV, Statia Agronomia) Telefon 0720811331 E-mail bunau.ioanandrei@gmail.com Site: https://team-gsm.ro/	Team-GSM, oferă servicii de reparații telefoane, tablete, laptop-uri, modemuri și alte electronice pe loc! (ofertă valabilă în limita stocului de piese). Singurul service GSM din Cluj-Napoca care deține servicii GSM complete având o echipă tânără și profesionistă cu mulți ani de experiență în spate. Constatare - Asistență Gratuită!
6.	KNOT CAPITAL SRL Administrator: Donca Despina Maria Contact: Baia Mare, strada Mărășești, nr. 1, judetul Maramureș, Telefon 0737814775 E-mail despina_donca@yahoo.com	Ofere servicii IT (aplicații informatice) Softuri la cerere, pe baza de analiza
7.	PROPAGANDA MACHINES SRL Administrator: Ioana Caprar Contact: Cluj-Napoca, str. Tamasi Aron nr.7, jud. Cluj Telefon: 0731 015527 e-mail: iccaprar@gmail.com	Servicii de tipul; - Design / print-uri haioase sau mesaje inspirationale pe tricouri - material publicitare, cani sau cap-uri. Let`s print! Restaurant mobil
8.	LORESAM LEMN SRL Administrator: Coman Rodica Contact: Loc. Borsa, str. Pietii, nr.2, jud. Maramures Telefon: 0755 383704 e-mail: rodi77_coman@yahoo.com	Servicii de montaj produse din lemn. Productie mobilier din lemn la comandă.
9.	BUZZ MACHINES SRL Administrator: Coca Mihai Contact: Cluj-Napoca, str. Tamasi Aron nr.7, jud. Cluj Telefon: 0751 193399 e-mail: office@thebuzzmachines.ro	Productie sucuri naturale Inchiriere Photo Booth Design pagini Web http://thebuzzmachines.com/

10	FOR YOUR TEAM SRL Administrator Daniel Malutan Contact: Cluj-Napoca, str. M. Eliade, nr. 18 Telefon: 0722.352352 Email: contact@fyt.ro	<ul style="list-style-type: none"> • Organizare, in calitate de host, team-building de conferinte online, pe platformele zoom, webex si skype for business; • Organizare de evenimente tematice, leadership, negocieri, lean management, statistica, speaker motivational; • Consultanta in afaceri: coaching, mentoring, training.
11	FIVETECH SOFTWARE SRL Administrator: Tudor Popa Contact: Turda, str. Cheii, nr. 27 Telefon: 0749 397 933 Email: office@fivetech.ro	Servicii IT: <ul style="list-style-type: none"> • Realizare de soft la comanda; • Servicii cloud: stocare, hosting site; • Transmisie online de evenimente si lansari de produs;
12	KUDOS TECHNOLOGIES SRL Administrator: Andrei Rad Contact: Campia Turzii, str. Baii, nr. 16, ap. 18 Telefon: 0745.628522 Emial: andrei.rad@kudostech.ro	Servicii IT: <ul style="list-style-type: none"> • Realizare de soft la comanda; • Servicii cloud: stocare, hosting site; • Softuri dedicate pentru sali de fitness;
13	RADIO LIN MEDICAL SRL Administrator: Burdeț Călin-Rareș Contact: Mun. Bistrita, Bulevardul Decebal, nr.31, bl.31, sc. A, etaj P, ap.4, jud. Bistrita-Nasaud, Romania, Telefon: 0749.030306 Email: calin7pesc@yahoo.com	Ne adresam clientilor care detin animale de companie cu o gama larga de servicii de specialitate si radiologie veterinara: consultatii, analize de sânge, teste rapide, examene citologice, coproparazitologice, vaccinari, deparazitari, interventii chirurgicale, servicii de radiologie, ecografie, terapie hormonală, terapie cu fluide, antibiotice, antiinflamatoare etc.
14	INTER EDUCASIST SRL Administrator: Hădărău Cristina-Elena Contact: Mun. Bistrita, Str. Împăratul Traian, Bl. 46, parter, jud. Bistrita-Nasaud, Romania, Site: http://www.ourmagicschool.ro Telefon: 0745.914295 Email: magicschool@gmail.com	CENTRUL EDUCAȚIONAL MAGIC SCHOOL - drumul spre viață. MAGIC SCHOOL este un centru educațional care combina nevoia de achiziții la materiile de studiu de la școală cu formarea de deprinderi și comportamente pentru viitor. După programul solicitant de la școală dorim să le asigurăm copiilor un cadru primitor și reconfortant.

15	ELYSIUM DENTAL SPA SRL Administrator: Deac Marius Virgil Contact: Mun. Bistrita, str. Zefirului, nr. 11, cod postal 420135, jud. BN Bistrita-Nasaud, Romania, Telefon: 0741-507388 Email: elysiumdentalspa@gmail.com	Clinica ELYSIUM DENTAL SPA doreste sa aduca prin serviciile stomatologice oferite un spor la nivelul de sanatate al societatii. Principalele obiective strategice propuse vizeaza: - stomatologie tehnologizata. - concept nou, denumit "DENTAL SPA". - introducerea unei abordari personalizate si multidisciplinara
16	CONSULT TOPOCAD 2019 SRL Administrator: Feldrihan Claudia Contact: Mun. Bistrita, str. Târpiului nr. 68, jud. BN, Site: http://www.consulttopocad.ro/ Telefon: 0745-914295 Email: consult.topocad2019@gmail.com	<ul style="list-style-type: none"> • Lucrari de topografie • Lucrari de cadastru • Lucrari de geodezie • Obtinere avize / autorizatii • Consultanta imobiliara
17	CIPRIANI HAIRSTYLE SRL Administrator: Anca Medena Contact: Mun. Bistrita, Str. Bistricioarei, nr.1 jud. BN Telefon: 0763-486801 Email: ciprianihairstyle2019@gmail.com https://www.facebook.com/salonaesthetix/	Ce servicii se ofera: - servicii exclusive pentru barbati: Frizerie, Manichiura, Pedichiura - servicii pentru femei: Manichiura/Pedichiura, Machiaj, Coafor - servicii de beauty pentru parinti (femei, barbati) cu avantajul de a avea, in salon, un spatiu dedicat copiilor
18	BISTRITZ INCOMING SRL Administrator: Barta Andras-Istvan Contact: Mun. Bistrita, Str. A.Muresanu, nr. 3/ 1 Telefon: 0745.521.426 Email: andras_barta@yahoo.com	Agroturism și turism rural, bazat pe resurse locale, ghidaj cultural și montan, cicloturism, turism ecvestru, diferite tururi cu ambarcațiuni, zbor agremental sau alte servicii de asistență. https://www.facebook.com/Bistritz-Incoming-111612217188679/
19	NITI CONF&STYLE SRL Administrator: Rabosapca Irina Contact: Mun. Bistrita, Str. 1 Decembrie 20, judet BN Telefon: 0751.225.082 Email: rabosapcairina@yahoo.com	Industria accesoriilor de dame și copii, prin încântarea clienților cu lucruri mărunte, dar care se mulează perfect pe stilul lor de viață și de auto-exprimare, reflectând succesele, statutul, amintirile, speranțele, ideile și visele acestora. https://www.facebook.com/niti.confstyle

20	TOP EXPONENT SRL Administrator: Burduhos Gheorghe Contact: Mun. Bistrita, Str.E.Teodoroiu 17/ 8, jud. BN Telefon: 0766.541.665 Email: topexponent@gmail.com	Servicii de închiriere de spații de publicitate pe panouri click-frame, pentru promovare bunuri și servicii de larg consum. Activitatea se realizeaza în sistem de franciză simplă. (Francizorului Frame Advertising)
21	SMART WEB COMMUNICATION Administrator: Lazaroi Ana-Raluca Contact: Mun. Bistrita, Str. Ursului, nr.14 judet BN Telefon: 0744.521.580 Email: ralu03@yahoo.com	Realizarea integrala a site-urilor de prezentare/vanzare a produselor (web design + copyright + imagine), partea de prezenta in social media, crearea de campanii de imagine si promovare a produselor, gestionare si creare evenimente, activitati de PR, monitorizarea rezultatelor si gestionarea crizelor de imagine cu care clientii se pot confrunta.
22	PROLAB VIDEO MARKETING SRL Administrator: Stejerean Ancuta-Raluca Contact: Mun. Bistrita, str. Subcetate nr. 51 jud. BN Telefon: 0722.175.042 Email: office@prolabvideo.ro	Producția video în scopul promovării on-line a microintreprinderilor, a firmelor mici și mijlocii care își desfășoară activitatea în județul Bistrița- Năsăud; https://www.facebook.com/ProLab-Video-Marketing-109679843819498/
23	OPTIREVMA SRL Administrator: Daubner Emanuel-Gabriel Contact: Baia Mare, Str. Grănicerilor, Nr. 98/27, MM Telefon : 0756792615 E-mail: contact@optirevma.ro Site: https://optirevma.ro	Execuția și proiectarea lucrărilor de instalații electrice, mentenanța și îmbunătățirii acestora. Serviciile lor se adresează atât segmentului rezidențial, cât și celui comercial și industrial. Oferă clienților săi posibilitatea de a înlocui serviciile clasice de instalații electrice cu modelul <i>SMART HOME</i> . https://www.facebook.com/Optirevma-109229414000717/
24	PRAJITURIA ANTONIEI SRL Administrator: Laza Leucuța Loredana Ioana Contact: Cluj-Napoca, Str. Observatorului, Nr. 82-86, jud. Cluj Telefon: 0745.632091 Email: lore4you@yahoo.com	Producerea și comercializarea produselor de cofetărie tradițională din ingrediente naturale/bio și fără aditivi alimentari. Produsele realizate se adresează în special copiilor (grădinițe private/de stat, evenimente, petreceri private, etc.), dar și publicului larg în contextul trendului actual de a avea o alimentație cât mai sănătoasă.

25	THE VIRTUAL ESCAPE SRL Administrator: Munthiu Monica-Dorina Contact: Bistrița, B-dul Republicii, Nr. 2, BIROU 6, Telefon: 0765.926110 Email: monica.munthiu@gmail.com	Prima arcada virtuala din Bistrița va fi dotată cu echipamente informatice specifice cu ajutorul cărora se pot juca jocuri VR(Realitate Virtuala), pot fi accesate aplicații VR din domeniul educației, training-ului, turismului și culturii. https://www.facebook.com/thevirtualescape/
26	SITARTIST SRL Administrator: Sitar Marian Ionuț Contact: Baia Mare, Str. Mărășești, Nr. 28/ 7, MM Telefon: 0754342294 E-mail: sitartist2019@gmail.com Site: https://sitartist.wordpress.com/	Oferă clienților săi servicii de cea mai bună calitate privind interpretarea artistică în cadrul oricărui tip de eveniment și consultanță în vederea realizării unui eveniment cu totul deosebit!
27	SUNIXX SRL Administrator: Sunea Răzvan Contact: Satu Mare, Str. Ștrandului 4, Jud. Satu Mare Telefon: 0754.620224 E-mail: rsunea@yahoo.com	Centru de fitness și aerobic care oferă o gama diversificată de servicii de cea mai buna calitate din domeniul întreținerii fizice corporală. Serviciile oferite sunt: antrenamente personalizate, plan de nutriție, plan de pregătire fizică generală și specifică. https://www.facebook.com/Razvan-Sunea-834812660036793
28	TINY OZONE SRL Administrator: Tamaș Elena Contact: Cluj-Napoca, Str. Decebal, Nr. 60, Jud. Cluj Telefon: 0737.814775 E-mail: tony.ozone@gmail.com Site: www.tinyozone.ro	Mișcarea de tipul “tiny house” este o descriere a mișcării arhitecturale și sociale care pledează pentru a trăi pur și simplu în case mici; promovează prudența financiară, alegerile ecologice și o schimbare în mentalitățile bazate pe consumism. Oferă servicii de închiriere a căsuței mobile cuplurilor tinere, persoanelor care vizitează Clujul și împrejurimile.
29	GOLD EVENTS AND FESTIVALS SRL Administrator: Tapalagă-Inoan Ana-Maria Contact: Negrești Oaş, Str. Oaşului, Nr. 63, Jud. Satu Mare Telefon: 0731.700700 E-mail: goldeventsandfestivals@gmail.com	Organizează evenimente, prin închirierea unui cort ce poate asigura servicii pentru organizarea diverselor evenimente: nunți, botezuri, petreceri aniversare, petreceri pentru firme, lansare de produse, recepții, gale, etc. Motto-ul după care se ghidează activitatea fiind „better opportunities for better services and products”.

30	PLUS ESTETIC ART SRL Administrator: Turc Carmen Contact: Bistrița-Năsăud, Str. Liviu Rebreanu, nr. 6 Telefon: 0741.925309 e-mail: carmenturc@yahoo.com	Terapii de înfrumusețare și remodelare corporală, tratarea inestetismelor cu echipamente de ultima generație care combină terapii premium, transferate din domeniul medical.
31	TUSADESIGN SRL Administrator: Tușa Șerban Contact: Cluj-Napoca, Str. Valea Fanatelor, Nr. 30 Telefon: 0745.003705 e-mail: serbantusa@yahoo.com	Oferă o gama variată de servicii de prelucrare a lemnului, mai exact în industria de mobilă, uși, producție publicitară, decorațiuni sau obiecte de artă și artizanat. Oferim servicii complete de design precum amenajări interioare și exterioare, rezidențial sau business.
32	SILVANA FELIX FILM SRL Administrator: Horațiu Pop Contact: 0720.184040 Email: contact@sffilm.ro	Spunem povestea afacerii tale printr-un film scurt, personalizat și gata în scurt timp. Deci, spune-ne povestea ta și noi îți facem un film din ea! http://sffilm.ro/ Lucrăm la fel de ușor și de la distanță!
33	SC SLIM ACCENT SRL Administrator: Luchianov A. Cecilia Contact: Cluj-Napoca str. Observatorului146/64 Telefon: 0743.049014 E-mail cecilia_luchianov@yahoo.com	Servicii de întreținere corporală, slăbire intensiva cu aparatură de înaltă performanță: laser lipolitic, radiofrecvență corporală, magnetoterapie etc. www.salonhetty.ro / secțiunea de interes: ÎNTREȚINERE CORPORALĂ
34	ATELIER INFRUMUSETARE SRL Administrator: Lung Cristina Contact: Cluj-Napoca, Str.Titulescu, nr.33 Telefon: 0740-071009 https://atelierinfrumusetarecluj.ro/	Cele mai plăcute ședințe de înfrumusețare. <i>Dioda Laser cu 3 lungimi de unda este cea mai revoluționară tehnologie în epilarea definitivă, compatibilă cu toate tipurile de piele. Procedura e una ne-dureroasă și non-invazivă – parametrii fiind setați computerizat în funcție de ten.!</i>
35	ION DANIELA LEONTINA INTREPR. INDIVIDUALA Administrator: Ion Daniela Contact: Cluj-Napoca, str. Regele Ferdinand, nr.13 Telefon: 0746-200217	Studio Foto situat in centrul Clujului, atmosfera calda si prietenoasa, cafea si buna-dispozitie. Fotografii de tip familie, portret, evenimente diverse, corporate dar si comercial, in locatia noastra sau a clientului.

	Email: ionstudion@gmail.com	https://studion.ro
36	CENTRUL HOLISTIC DHARMA SRL Administrator: Florea Denisa Contact: Cluj-Napoca Telefon: 0741-756385 Email: denisa.florea@yahoo.com	"Cursuri de dezvoltare personala si autocunoastere pentru oameni dornici de a-si cunoaste propria valoare. Credem in potential nelimitat si sprijinim in drumul spre EL"
37	CENTRUL EDUCATIONAL LITTLE EXPLORERS Administrator: Barabas Andreea Contact: Cluj-Napoca Telefon: 0751-071086 Email: andreea@littleexplorers.ro https://www.littleexplorers.ro/	Conceptul centrului Little Explorers aduce alaturi alternativele Reggio Emilia si Montessori, construind o comunitate puternica pentru copii. Programe educationale pentru grupele de varsta 1,5-3 ani si 3-6 ani.
38	COCO LIFT SRL Administrator: Oltean Cosmin Contact: str. M. Romanul 26F, Cluj-Napoca Telefon: 0741 055.417 cocoliftsrl@gmail.com https://www.facebook.com/cocoliftcluj	Servicii de ridicare cu Lift Exterior-foarte util pentru a ridica la geam, la balcon sau pe acoperis diferite obiecte voluminoase, grele, materiale pentru constructii, mobila, frigidere, usi, geamuri, etc. pana la inaltimea de 27m (et. 8) si greutate de pana la 300 kg. Serviciile necesita o programare prealabila.
39	S.C. A-Z VERDANT CONSTRUCT S.R.L. Administrator: Danciu Bogdan Contact: Baia Mare, strada Garoafei 45, MM Telefon: 0758.920.685 Email: verdantconstruct@gmail.com	Lucrari de demolare a constructiilor rezidentiale si nerezidentiale, poduri sau alte tipuri de constructii, folosind echipamente profesionale special dotate în acest sens. Serviciile firmei se adreseaza atat segmentului rezidential cat si industrial.
40	SC. SANOVRA SAN SRL Administrator: Stan Nadia Contact: Calea Baciului 179 B, Cluj-Napoca Email: sanovrasan@gmail.com Site https://sanovra-san-srl.business.site/	Servicii de inchiriere schela: Putem oferi spre inchiriere atat pe mp (6 - 9 lei plus tva) cat si pe zile calendaristice (100 de lei/zi plus Tva). Preturile sunt orientative si negociabile.

41	S.C. JUICEBAR S.R.L Administrator: Lung Marian Contact: Punct de lucru Str. Regele Ferdinand nr. 36 Telefon: 075-8042691 E-mail: marianlung@gmail.com	Produse alimentare: sandwich, salate, biscuiti, deserturi, sucuri naturale, fresh-uri, cafea
42	3D PERSONALIZED OBJECTS SRL Administrator: Straistaru Eugen Contact: Zalau, Str. Fabricii nr. 8 Telefon: 0744903278 e-mail: straistaru_eugen@yahoo.com	Execut produse la comanda cu ajutorul imprimantelor 3D iar pretul este in functie de complexitatea produsului.
43	SMARTY TECH ZONE SRL Administrator: Foldes Frank Punct de lucru: Str. Bistritei nr.3 Telefon: 0744 531369 E-mail: frank.foldes@gmail.com	Servicii de realizare a soft-ului la comanda. Creare site-uri web.
44	SC HERMEXX S.R.L. Administrator: Hermann Evelyn Contact: Satu Mare, Bdul. Lucian Blaga 1 Telefon : +40 743559242 E-mail: management@ottohermann.ro	<u>Office look</u> <u>Casual look</u> <u>Versatile look</u>
45	SC SLAVETTE CREATION SRL Administrator: Moldovean Cornelia Contact: Tăuții-Măgherăus, Strada 10, Nr. 5 Telefon: 0724208738 Email: mcncone71@gmail.com facebook https://www.facebook.com/pg/akdascreative/posts/ /	Creatia vestimentara la comanda si personalizata: -produse vestimentare in serie mica sau unicat, modele proprii sau la comanda, din materiale naturale, personalizate prin imprimare, aplicare patches sau broderie computerizata - obiecte vestimentare unicat, imbracaminte femei si barbati (la imbracamintea pentru barbati, exclusiv camasi, hanorace) realizate la comanda, din materialul clientului cu sau fara asistenta privind achizitia materialului.

46	SC SWEET FROM RAISA&RARES SRL Administrator: Rosco Romina Lavinia Contact: Satu Mare, Str. Teilor nr. 6 Telefon 0746.292520 Email: romiutza@yahoo.com	Patiserie mobila care are ca si produs finit, clatitele, vafele, gogosile si biscuitii, care se servesc direct din aceasta. Patiseria mobila se va deplasa prin oras, in puncte de maxim interes dupa un orar bine stabilit.
47	SC VMV DENTAL CLINIQUE SRL Administrator: Ardelean Cristian Mihai Contact: Satu Mare, Str. Careiului, nr. 160A Telefon 0748209626 E-mail cristian.vmv@gmail.com	Cabinet stomatologic care ofera o gama variata de servicii: - terapie conservatoare: plombe, tratamente de canal, profilaxie: - chirurgie: extractii, estetica, implanturi, lucrari protetice diversificate (si supraimplantare), parodontologie: - tratamentul bolii parodontale, ortodontie.
48	SC LA PESCARITA SI VANATORUL Administrator: Ghilea Gheorghe Sorin Contact: Satu Mare, str. Odoreului nr. 46/A Telefon 0722 625 018 E-mail comenzi@la-pescarita-si-vanatorul.ro	Restaurant "a la carte" cu specific pescaresc si vanatoresc, onoram comenzi si de preparate vegetale sau din alte carnuri. Capacitate 120 locuri. https://www.facebook.com/La-Pescarita-si-Vanatorul-104095327634055/
49	SC OLI MARCHIS FOTOGRAF SRL Administrator: Marchiș Victor Olimpiu Contact: Satu Mare, strada Ion Ghica, nr.37 Telefon 0745254527 E-mail marchisolimpiu@yahoo.com	Servicii profesionale de fotografie, fotografie nunta, de portret, modă, glamour și eveniment. https://www.facebook.com/OliMarchisPhotographer/
50	SC KINETO MONTHERA SRL Administrator: Pap Monica Anico Contact: Satu Mare, Strada Petru Bran NR. 25 Telefon 0741 151 659 E-mail: mpelecaci@yahoo.com Facebook https://www.facebook.com/Kineto-Monthera-405490900313912/	Servicii furnizate: Kinetoterapie, Terapie Vojta, Masaj Japonez, Kinesiotape. Masajul japonez este o terapie specifică utilizată în domeniul fiziokinetoterapiei, a recuperării și reabilitării medicale. <ul style="list-style-type: none"> - Aparat de analiză posturală; - Aparat de tractiune pentru coloană performant si are in dotare mai multe componente, inclusiv perna de kinetoterapie

51	SC ECOLINEWASH SM SRL Administrator: Pop Andreea Alina Contact: Satu Mare, str. Jocului UX6, ap. 15 Telefon 0787 333 919 E-mail: andreeadeea86@yahoo.com Webpage www.ecolineswash.ro	Prima spălătorie auto mobilă, cu aburi din Satu Mare. Spălare caroserie, negru pentru anvelope ; aspirarea completă; curatare cu aburi pentru materiale din plastic interior, bord, volan, portbagaj, buzunare, portiere și guri de aerisire + Igienizare https://www.facebook.com/ecoline.wash.sm/?ref=py_c
52	SC DIAROM DENT SRL Administrator: Roman Diana Contact: Satu Mare, str. Ravensburg 2, spatiul nr. 3 Telefon: 0740-238557 E-mail: daciroman@yahoo.com Web page: https://roman-diana.business.site/	Cabinet stomatologic de estetica dentara <ul style="list-style-type: none"> • Traumatisme dentare • Dinți asimetrici – mai mici sau mai mari unul față de celălalt • Dinți incorect aliniați pe arcadă • Dizarmonie facial • Culoarea inestetică a smalțului
53	SC LABORATOR FLAVIOR SRL Administrator; Postas Carmen Contact : Str. A. Vlaicu 72, Complex Comercial Rachel Telefon: 0740074250 E-mail: carmen.postas@gmail.com	Laborator de cofetarie specializat in producerea de macarons artizanal si natural pentru comercializare prin mari retaileri, comenzi online pentru diferite evenimente și participarea la festivitati (gen zilele orașului, street foodfestival etc.) cu un foodtruck.
54	BOUTIQUE DU BONHEUR SRL Administrator: Anamaria Capota Contact: Oradea, Str. Morii, nr.7, bl. AN7, ap 10, Bihor Telefon: 0741920782 Site: https://www.boutiquedubonheur.com	Boutique du Bonheur ofera o gama larga de produse lucrate manual, din lemn sau alte materiale, care pot fi personalizate in cele mai mici detalii dupa preferintele clientului. E-mail: capota.anamaria@gmail.com contact@boutiquedubonheur.com
55	DIGITAL EXPERIENCE SRL Administrator: Florin Capota Contact: Oradea, Str. Odessei, Nr.17, Jud. Bihor Telefon : 0748945497 E-mail: capotaflorin@gmail.com https://www.facebook.com/experiencelabs.digital/	Principalele servicii oferite: <ul style="list-style-type: none"> • Proiectarea si Implementarea interfetei de utilizator • Creare / Dezvoltare platforme web de prezentare • Dezvoltare aplicatii pentru echipamentele mobile • Mentenanta platforme web si aplicatii mobile • Optimizare timpi de incarcare pagina web

56	SC AMELY MAX SRL Administrator: Pal Ioana Amelia Contact: Oradea, str. Bajor Andor, nr. 26, jud. Bihor Telefon: 0773 963 908 Email: amelia.pal87@gmail.com	Servicii : activitati de intretinere peisagistica. - Decopertare, umplere, tasare, insamantare, plantare, ingrijirea si intretinerea de gradini si spatii verzi. https://www.facebook.com/FloriPeisagist/
57	LOCAL FOOD HUB SRL, Administrator: Lucian Cuibus Contact: Cluj-Napoca, Str. Detunata, nr 1, ap. 8E Telefon 0790 469 167 E-mail biobacania@gmail.com Site: https://biobacania.ro/	Magazin alimentar de produse locale din Transilvania BioBăcănia din Cluj-Napoca (www.biobacania.ro) este un magazin specializat de produse alimentare care își propune să valorifice produsele locale în scopul deservirii populației urbane cu produse de proximitate de calitate superioară.
58	CNC IDEAS DECOR SRL Administrator: Coste Daniel Silviu Contact: Oradea, str. Lotrului, nr. 2, jud. Bihor Telefon 0732870803 email: danicoste7@gmail.com web: https://cncideasdecor.ro	Activitatea societatii se bazeaza pe informatii si imagini cu produsele pe care le facem si le promovam, compatibile cu capacitatile tehnice ale echipamentului nostru CNC. - panouri decorative pentru interior si exterior - prelucrare, debitare CNC diverse materiale (lemn, pal, mdf, rasini, bond, plexiglass, aluminiu etc.)
59	SHICHIDA CENTER SRL Administrator: Tatar Monica Mihaela Contact: Oradea, str. Sovata, 36, bl. C14, ap. 16, Bihor Telefon 0747202424 email: oradea.expert@gmail.com web: https://www.shichida.ro/inscriere/	Oferă servicii de educatie timpurie adresate copiilor cu varste cuprinse intre 6 luni si 6 ani si jumatate. Metoda Shichida dezvoltă abilități specifice și necesare pentru adaptarea la nou, care le vor folosi copiilor pe viitor:
60	CONSERVELO SRL Administrator: Demeter Istvan Contact: Oradea , str. M. Anton Samuila nr.46, Bihor Telefon 0740.017602 email: ioana_s87@yahoo.com	Repararea bicicletelor, Repararea si modificarea imbracamintei, Repararea articolelor sportive si a echipamentelor de campare, Reconditionarea cartilor, Repararea instrumentelor muzicale, Repararea jucariilor si a articolelor similare, Repararea altor bunuri de uz personal si gospodaresc, Acordarea pianelor.

61	La LITTLE SRL Administrator: Bodea Laura Contact: Cluj Napoca ,Aleea Garbau nr.2/48, jud. Cluj Telefon 0774.479951 email: laura18_roxi@yahoo.com	Activitatea constă în prepararea produselor fastfood prin intermediul unei rulote specializate, intr-o zona industriala in care numărul firmelor care își desfașoară activitatea este ridicat. Alimente de baza; burgeri, cartofi prăjiți, mici, clătite
62	HEALTH LOOK CLINIQUE SRL Administrator: Neagos Lidia Contact: Cluj Napoca , str. Romul Ladea 112, jud. Cluj Telefon 0745.759999 email: lidia_neagos@yahoo.com	Afacerea este despre CONCEPTUL WELL-BEING in ceea ce priveste bonusurile si fidelizarea angajatilor, realizat printr-o metoda inovativa de terapie alternativa care imbunatateste starea de sanatate prin creșterea capacității fizice, psihice, spirituale,sentimentale și energetice ale angajațiilor , resursa umana fiind o componenta majora in asigurarea SUCCESULUI UNEI COMPANII
63	VOPSILUXAUTO SRL Administrator: Felea Raul Daniel Contact: Cluj Napoca, strada Migdalului nr.5 jud. Cluj Telefon 0741.702194 email: casa.raul@yahoo.com www.vopsiluxauto.ro	Vopsitorie profesională de autoturisme folosind in cabina de vopsit dotata cu echipamente de ultima generatie. Indreptat elemente, aliniat elemente, schimbat praguri, demontat-montat piese. Execuție lucrari de polish auto, faruri, stopuri sau alte elemente componente.