



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Să dezvoltăm un start-up

material pentru antreprenorii aflați la început de drum în afaceri

1. ANTREPRENORIATUL CA ALTERNATIVĂ

1.1 De ce să devin antreprenor?

Ce oferă antreprenoriatul:

➤ ***Independența (autonomia)***

Aceasta este câștigată în urma inițierii unei afaceri, deoarece antreprenorul este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție, stabilită de el însuși.

➤ ***Libertatea de decizie și acțiune***

Este conferită de deținerea unei afaceri, iar pentru antreprenor apare ca o necesitate asumată.

➤ ***Autorealizarea***

Antreprenorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele limite fiind cele determinate de propria sa capacitate, creativitate și inovație.

➤ ***Posibilitatea unui câștig important***

Majoritatea întreprinzătorilor obțin mult mai mult câștig decât dacă ar lucra pentru alți antreprenori sau companii.

➤ ***Angajarea membrilor familiei***

În cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul își va putea angaja toți membrii familiei.

Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de către urmași. Pe de altă parte, într-o afacere de familie poate exista o morală și o încredere mai bună.

➤ ***Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii***



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Pentru unele persoane, găsirea unui loc de muncă adecvat cunoștințelor și abilităților proprii poate fi o problemă (datorită unor factori sociali multipli). În felul acesta un întreprinzător poate iniția o afacere, unde cunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.

➤ ***Ieșirea din rutină***

Este o altă problemă destul de des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotona, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție.

➤ ***Sentimentul de putere și influență***

Pentru orice întreprinzător o afacere conferă putere și influență deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta firmei, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

➤ ***Lipsa alternativelor (șomaj)***

O mare parte din afacerile nou înființate sunt datorate situației apărute în urma șomajului viitorului antreprenor, iar varianta unei noi angajări este nerealizabilă.

➤ ***Lipsa de satisfacție legată de locul de muncă actual***

Este unul dintre cele mai frecvente stimulente în luarea deciziei unei persoane de a deveni antreprenor, satisfacția și împlinirea la locul de muncă fiind o componentă importantă a împlinirii personale.

➤ ***Exemplul succesului altor persoane***

O mare parte din afacerile nou înființate sunt datorate exemplului cunoștințelor, vecinilor, prietenilor și a sentimentului că poți acționa ca ei și posibil mai bine.

1.2 Avantaje pentru antreprenori

- un antreprenor nu are limite în ceea ce privește îmbunătățirea poziției sale sociale și financiare.
- un antreprenor are independență în luarea deciziilor.
- antreprenorul poate să își aleagă singur persoanele cu care dorește să lucreze
- antreprenorul este mai puțin expus șomajului
- dacă afacerea decurge în mod corespunzător, aceasta este o răsplată mult mai evidentă
- antreprenorul poate avea un sentiment mai puternic de importanță a activității
- antreprenorul are posibilitatea de a profita de oportunități
- nu este loc de rutina zilnică



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- are șansa de a asigura viitorul său și al familiei
- dacă antreprenorul este femeie, are șansa de a demonstra că nu există restricții legate de gen

1.3 Dezavantaje pentru antreprenori

- risc ridicat și multă responsabilitate
- program de lucru prelungit deseori
- presiune și stres
- atenție în permanență la schimbările frecvente din mediul economic
- capacitatea redusă de a duce o viață socială și eventual, de familie normale

1.4 Cum îți valorifici potențialul antreprenorial

Ce este un antreprenor?

Conform dicționarului, antreprenorii sunt oameni care au abilitatea să sesizeze și să evalueze oportunități de afaceri, să adune resursele necesare și să profite de oportunități, prin acțiuni specifice ce conduc la obținerea succesului.

Termenul de antreprenor are două sensuri în limba română:

- cel de persoană fizică sau juridică care se obligă, pe baza unor clauze și condiții contractuale, să execute diferite lucrări (industriale, de construcții etc.) în beneficiul altei persoane sau organizații, în schimbul unei sume dinainte convenite. Pentru acest sens putem folosi și termenul de contractor.
- cel de agent economic reprezentativ în economia de piață care adoptă un comportament de esență activă și inovatoare, specific sistemelor economice bazate pe concurență, risc și inițiativă privată. În această accepțiune, antreprenorul este sinonim cu întreprinzătorul adică antreprenoriatul ca acțiune inovatoare ca motor al dezvoltării economice solide.

1.5 Crezul antreprenorului

- nu doresc să fiu o persoană obișnuită
- am dreptul să fiu o persoană neobișnuită
- eu caut oportunități, nu condiții de securitate
- nu doresc să fiu un cetățean în grija guvernului
- doresc să-mi asum un risc calculat



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- doresc să visez, să construiesc, să cad și să mă ridic și să-mi realizez succesul
- refuz să-mi substitui stimulul cu ceva obținut gratuit
- prefer încercările vieții în locul unei existente garantate și mândria victoriei în locul liniștii anoste a comodității
- moștenirea mea este neînfrangerea, mândria, curajul în gânduri, satisfacția roadelor muncii mele și capacitatea să privesc cu îndrăzneală lumea și să spun : “ aceasta este ceea ce am creat eu ! ”

1.6 Caracteristicile antreprenorului

- are atitudine pozitivă
- este optimist, cu încredere în sine
- deține înțelepciune în afaceri
- are dorința de a deveni independent
- manifestă dorința puternică de auto-depășire
- are capacitate de a-și asuma riscuri
- este sănătos și plin de energie
- este constant și determinat
- este orientat spre performanțe
- are o atitudine de leader
- se adaptează ușor
- este realist
- este original și creativ
- este bun organizator
- este selectiv
- este ingenios
- este orientat spre viitor
- este sociabil
- este muncitor
- este auto-disciplinat
- deține abilitatea de a identifica, aplica și dezvolta idei de afaceri



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- are capacitatea de a identifica punctele tari și punctele slabe ale contextului în care se va desfășura afacerea (asociați, clienți, concurența, mediul socio-economic)
- deține capacitatea de planificare și pregătire: determinarea, programarea și derularea afacerii
- are știința de a comunica și negocia cu terții, de a-i influența pentru a obține resursele necesare, de a prezenta și vinde.
- are capacitatea de a organiza, de a conduce și de a lua decizii: delegarea responsabilităților și acordul asupra acestora, supervizarea îndeplinirii sarcinilor, managementul resurselor
- deține abilitatea de a rezolva problemele, conflictele și tensiunile care se ivesc, chiar dacă sunt previzibile sau apar pe neașteptate.
- are abilitatea de a monitoriza și de a evalua desfășurarea activităților în conformitate cu obiectivele stabilite.

1.7 Pași în procesul de autoevaluare ca antreprenor

- se evaluează în mod realist propriile calități și caracteristici și se întocmește o listă a acestora
- se compară lista cu portretul ideal al antreprenorului
- se evaluează posibilitățile de a fi îmbunătățite punctele slabe
- se iau în considerare alte resurse pentru a acoperi elementele lipsă (parteneri, angajați)
- se creează două liste cu părțile pozitive și negative legate de potențialul de a deveni antreprenor

1.8 Inițierea unei afaceri

Pentru ca o afacere nouă să crească, să se fortifice are nevoie de 1% spirit inovativ și 99% abilități în afaceri. O afacere nouă va duce antreprenorul într-o lume a competiției în care are nevoie de cunoștințe teoretice, resurse (umane, financiare și materiale) și abilități de conducere a afacerii.

Primii pași în inițierea unei afaceri, pornind de la faptul că există ideea, că știm în ce domeniu ne plasăm afacerea, că știm ce vrem să facem, sunt:

- identificarea formei juridice de organizare a afacerii pe care o inițiem
- alegerea tipului de proprietate (asociat unic, asociere, parteneriat, etc.)
- protejarea ideilor inovative înainte de a le face cunoscute, în cazul în care afacerea pe care o începeți are la baza idei noi care nu există pe piață



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- dezvoltarea abilităților în domeniul afacerilor; asimilarea de cunoștințe minime care să vă ajute să înțelegeți pârgghiile care acționează în domeniul afacerilor dar și în domeniul în care veți dezvolta afacerea
- înțelegerea mecanismelor de piață și a stării pieței la un moment dat: necesități (ce se cere pe piață), discontinuități (cum fluctuează piața și care sunt factorii care influențează aceste fluctuații), oportunități (ce ocazii favorabile oferă piața și abilitatea de a profita de ele pentru prosperitatea pieței – altfel spus a prinde valul și a fi pe vârful lui.
- cunoașterea concurenței și a poziției pe care o aveți față de concurență

1.9 Greșelile care trebuiesc evitate

- ați stat prea mult pe gânduri până la punerea în practică a unei idei. S-ar putea ca atunci, când într-un final vă decideți, ideea să fie deja aplicată de altcineva și în această situație vă luptați deja cu concurența
- ați ignorat ideea de a face un plan de afaceri pentru că vi s-a părut o formalitate, încă o hârtie în plus. Ați făcut niște calcule sumare cu gândul la profit fără a pune în balanță toate elementele care în mod normal se cer într-un plan de afaceri
- nu vă cunoașteți clienții, concurența și nu ați evaluat realitatea; o afacere poate fi un vis dar trebuie să-l ancorați în realitate
- ați ignorat dimensiunea reală a resurselor pe care le aveți la dispoziție
- renunțați foarte repede

1.10 Elemente care conduc o afacere către echilibru și maturitate

1. Existența unei idei

Pentru a avea valoare, ideile de afaceri trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

- să fie orientate pe principiile afacerilor – capabile să genereze profit;
- să fie realiste – pentru a se integra în contextul economic;
- să răspundă unei cereri actuale și/sau potențiale – să satisfacă o nevoie;
- să fie legale – se subînțelege;
- să apară la momentul oportun



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

2. Să fie inovatoare

3. Să existe piață, marketing - promovarea și vânzarea

4. Să existe viziune, resurse - obținerea de finanțare, consultantă și expertiză

- expertiză în domeniul afacerilor, aptitudini tehnice – cursuri de instruire, cunoștințe juridice, management financiar etc;
- sprijin personal – agentii, consilieri, contacte, etc;
- resurse financiare – credite, granturi, donații etc; există o serie de resurse financiare disponibile pentru începerea unei afaceri, care sunt condiționate de prezentarea unui plan de afaceri viabil. Aceste resurse pot fi: programe de susținere a start-upurilor, credite bancare, credite subvenționate, finanțări nerambursabile acordate în cadrul programelor de sprijin al întreprinzătorilor mici și mijlocii, capital de risc și, nu pe ultimul loc, fonduri de garantare a creditelor, etc
- locații – închiriere și leasing etc;
- echipamente – închiriere și leasing etc.

5. Implementare - administrarea și evaluarea afacerii

6. Control – monitorizează tot ce se întâmplă în cadrul afacerii și ia măsuri adecvate pentru remedierea problemelor

1.11 Etape în deschiderea unei firme

1. informare inițială privind procedura și obligațiile întreprinzătorului

2. verificarea și rezervarea denumirii firmei / emblemei

3. cercetarea firmei/emblemei la OSIM pentru verificarea similitudinii cu mărci înregistrate în registrul de mărci (opțional)

4. redactarea actului constitutiv (obligatoriu)

5. obiectul de activitate principal și obiectele de activitate secundare

6. capitalul social al societății

7. obținerea autentificării pentru actul constitutiv (obligatoriu)

8. redactarea și obținerea declarației pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor și eventual a cenzorilor că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege (obligatoriu)

9. completarea cererii de înregistrare (obligatoriu)



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

10. obținerea evaluării prin expertiză, a bunului imobil subscris ca aport în natura la capitalul social (după caz)

11. obținerea certificatului constatator al sarcinilor cu care, eventual este grevat bunul imobil subscris la capitalul social (după caz)

12. vărsământul în numerar la capitalul social (direct la banca dorită ,obligatoriu)

1.12 Afacere mare sau afacere mica ?

Toți antreprenorii doresc să înceapă o afacere de succes.

Afacerile mici au avantaje și dezavantaje. În plus, orice afacere implică riscuri și ar trebui să facă față dificultăților la început.

➤ Avantaje ale afacerilor mici

Unele avantaje ale conducerii unei firme mici sunt:

- mai multă flexibilitate în mediul de afaceri
- mai puțin capital investit și în consecință, riscuri mai mici
- adaptabilitate mai mare la preferințele clienților
- un model managerial mai simplu
- eligibilitate pentru ajutor guvernamental ce poate ajuta afacerea
- un control mai ridicat al costurilor
- posibilitatea de a forma și a fideliza clienți tradiționali prin contact direct, personal
- o mai bună verificare a calității

În multe cazuri, antreprenorul este cel care ține în mâini soarta afacerii și personalitatea antreprenorului influențează în mod evident imaginea companiei.

➤ Dezavantaje ale afacerilor mici

Există de multe ori, un tratament de discriminare față de micile afaceri din partea furnizorilor, investitorilor, băncilor, forței de muncă potențială, alte organizații.

Micile firme nu inspiră întotdeauna încredere și nu se bucură de avantaje precum: reduceri importante, acces la piețe mari, bugete mari de cercetare și promovare, marjă de profit ridicată, candidați foarte bine calificați pentru slujbele disponibile.

Sunt unele dezavantaje precum:

- lipsa de specializare (angajatorul și angajatul trebuie să ducă la indeplinire toate sarcinile, cât mai bine posibil)



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- resurse limitate, în special la începutul afacerii (băncile și investitorii sunt mai sceptici când firma este de dimensiuni reduse)
- rata de lichiditate redusă, echilibrul debitori-creditori nefiind întotdeauna atât de avantajos (atunci când ai o afacere mică este mai dificil să cumperi pe credit și să vinzi pe bani lichizi)
- birocrația apare în cele mai multe cazuri, indiferent de dimensiunile firmei (acesta este un pas înapoi destul de serios, birocrația consumând foarte mult timp și resurse financiare, astfel încât multe firme mici se află în imposibilitatea de a se lupta cu ea)

➤ *Bariere la pătrunderea pe piață*

La începutul unei noi afaceri, antreprenorii au de înfruntat multe dificultăți pentru a pătrunde pe piață în anumite domenii de activitate. Aceste dificultăți sunt cunoscute ca bariere la intrare pe piață. Sunt mai multe tipuri de bariere:

- cerințe speciale, impuse pe cale legală pentru a proteja consumatorii (condiții de autorizare/ brevetare și alte reglementări impuse de guvern)
- constrângeri care rezultă dintr-o structură de piață specială (industrie cu costuri irecuperabile, fidelitatea consumatorilor față de mărcile deja existente, etc.)
- bariere artificiale create de companii, menite să prevină noii competitori să patrundă pe piață; aceste bariere pot fi bazate pe preț (pentru o nouă companie este dificil săa facă față unui razboi al prețurilor) sau pe contracte exclusive cu furnizori și distribuitori. O companie (monopol) sau câteva companii (oligopol) controlează resurse deosebit de importante pentru o anumită industrie.

La început, barierele reprezintă un dezavantaj pentru o nouă afacere, dar, mai târziu, fiecare firmă își va impune anumite bariere la intrarea pe piața proprie, tocmai pentru a-și proteja propriul avantaj competitiv. În afaceri, sunt multe riscuri - unele sunt legate de afacere, altele de antreprenor.

2.DEZVOLTAREA UNUI START-UP

2.1 De la nimic, la succes

Ce este un start-up

" Un startup este o echipă antreprenorială de co-fondatori cu țință de a crea și dezvolta o firmă și o afacere cu o soluție inovatoare și cu un model de afacere care poate fi dezvoltată. "



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Este o inițiativă a fondatorilor în jurul unei idei sau pentru a rezolva o problemă, cu potențial semnificativ ca afacere. Scopul fondatorilor (inițiatorilor) este de a stabili o echipă care are motivația necesară, pregătirea și abilitățile necesare pentru a putea valida rezolvarea problemelor și organizarea pieței produsului, înainte ca afacerea să fie dezvoltată la un nivel la care se poate automenține.

"Inovația - cunoscută și validată, care este valoarea nouă a acesteia, pentru cine și cum este generată"

Începe să fie din ce în ce mai evident că start-up nu este o versiune mai mică a unei companii mari, ci o "organizație înființată pentru a căuta un model de afaceri repetabil și cu potențial de creștere", fiind astfel în proces de creare și creștere, unde creșterea nu este măsurată pur și simplu în termeni tradiționali de afaceri. Din aceste motive, start-upurile nu pot fi clasificate pur și simplu în funcție de mărimea firmei, adică IMM, sau întreprindere mare, prin resursele lor, adică numărul de angajați, profitul, activele etc. sau vechimea societății.

Start-up sunt considerate a fi câțiva oameni și o idee, chiar și fără firmă înregistrată, până la o companie cu zece sau chiar sute de angajați, indiferent că realizează sau nu profit sau chiar venituri chiar și pentru mai mulți ani, concentrându-se pe construirea valorii și pe dezvoltarea oportunităților companiei (poziția pe piață, activele, acoperirea, recunoașterea etc.).

În același timp, datorită dezvoltării rapide a tehnologiei, internetului, software-ului, conceptului open source, magazine de aplicații și alte platforme, crowdfunding etc. startup-urile nu mai sunt dependente de necesitatea finanțării sub formă de capital de risc sau business angels.

Sunt existente posibilități noi de obținere de finanțare ca strângerea de fonduri anterior lansării pe piață a produsului sau ieșirile prin vânzarea conceptului, acestea fiind și o validare, împreună cu alte semnale de validare, că afacerea este de succes.

Așadar alegerea finanțării prin investitori externi este doar o decizie strategică, printre altele.

Afacerea trebuie construită cu atractivitate pentru investitori pentru a avea opțiunea disponibilă în cazul în care strategia de apelare la aceștia se va dovedi necesară în etapa ulterioară de dezvoltare.

Din păcate, eșecul este un rezultat posibil pentru orice start-up, deoarece întreaga idee de a start-upului este de a explora necunoscutul și a ținti spre creștere.

Indiferent dacă este de succes sau este un eșec, modelul de afacere este testat și fiecare parte a acesteia a învățat ceva față de situația în care nu ar fi făcut nimic, aceasta fiind de fapt cel mai mare eșec. De asemenea, un model de afacere eșuat, dar care este validat, este mai valoros decât unul nevalidat.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Este posibil și ca start-ul să devină doar o companie obișnuită la scară mai mică, iar dacă acest fapt ar putea fi privit ca un eșec în anumite privințe (mai ales pentru posibili investitori), acesta nu este un eșec final.

➤ Unele motivații care conduc la inițierea unui start-up

Fără a lua în considerare la un nivel ridicat toate variabilele de verificare, modele de afaceri etc.

inițiatorii aleg de obicei unul dintre următoarele două niveluri pentru a-și construi inițiativa:

1. Creștere rapidă și posibilitate de ieșire rapidă. Aceasta este de obicei potrivit pentru o idee mică și simplă, care ar putea fi o componentă sau o completare pentru un alt produs sau serviciu, produsul real neavând capacitatea de a susține o companie independentă. Acest nivel este adoptat de tinerii fondatori, în mod intenționat sau neintenționat.
2. Ambiție și viziune mari pentru o afacere cu impact mare. Acest nivel este adoptat de fondatorii mai experimentați care sunt mai motivați să continue datorită capacității lor îmbunătățite de a vedea oportunitățile în mod diferit, experiența anterioară și pentru a-și ridica nivelul de ambiții și provocări peste rolurile sau activitățile lor anterioare.

Desigur, acest lucru nu înseamnă că rezultatul va fi așa cum a fost planificat, oricare poate ajunge să devină eșec total sau să se dezvolte pentru a deveni total opusul planificat, din cauza modului în care compania, piețele și strategiile se dezvoltă, misiunea și viziunea sunt actualizate pe parcurs, învățând din oportunitate, iterații și validări.

"Co-fondatorii creează idei, produse, servicii, modele de afaceri etc. și creasc afacerea și organizația pentru a deveni companii mari".

➤ Mituri care nu sunt adevărate:

- succes rapid
- trucuri magice și căi de succes secrete
- cumpărarea mentalității antreprenoriale față de a fi inteligent (sau chiar a câștiga)
- necesitatea finanțării versus utilizarea finanțării
- câștigați înainte de a cheltui
- analizați ordinea lucrurilor în desfășurare
- aveți nevoie de o idee pentru a începe
- aveți nevoie de investitori



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- investitorii fac posibilă afacerea
- banii fac lucrurile mai ușoare
- nu pot din cauza.....

➤ **Puncte de plecare**

- Am o idee
- Vreau să
- începeți ca un proiect
- luați în considerare posibilitățile de ieșire
- luați în considerare posibilitățile de spin off

➤ **Evenimente**

- evenimente de descriere
- concursuri
- învățare și inspirație
- evenimente de identificare a ideilor
- evenimente de team building
- evenimente de pornire vs. evenimente din industrie vs. evenimente legate de subiect
- evenimente mari

➤ **Mass-media**

- cum să implici media

➤ **Consilierii**

Este important să beneficiați de expertiza și cunoștințele unor consilieri și mentori externi pentru nevoile de dezvoltare a firmei. Când căutați, doriți să selectați și să lucrați cu consilieri, este important să știți de ce domeniu specific de cunoștințe sau expertiză are nevoie consilierul și să identificați consilierii potriviți de care aveți nevoie. Consilierii pot fi necesari mai mult pe termen scurt pe parcursul unei faze specifice de dezvoltare, ocazional, pe termen scurt, de tip "one time", pe teme specifice sau pe termen lung, mai mulți ani. Un sfat unic sau pe termen scurt puteți obține de obicei de la o organizație de profil sau rețelele acestora.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Când lucrați cu consilieri, este indicată obținerea de sfaturi privind dezvoltarea afacerii de la persoane cu experiență în inițierea de start-upuri, iar expertiza altor tipuri de consilieri, de exemplu avocații, să se limiteze la chestiuni juridice specifice afacerii, exceptând cazurile în care aceștia au experiență și în dezvoltarea de afaceri.

Este important să obțineți sprijin corespunzător din partea unor experți externi dar trebuie să se facă diferențiere între consultanța bazată pe expertiză și simplele opinii și puncte de vedere; trebuie luată de asemenea în considerare și cât de nouă este expertiza pe care o primim.

Suplimentar față de sfaturile specifice expertizei de specialitate, consilierii ar trebui să aibă rețele proprii de contacte și relații personale cu persoane de decizie în anumite domenii precum și capacitatea personală de a deschide uși chiar cu contacte noi, bazat pe poziția, reputația și relațiile proprii.

În afară de serviciile de consultanță acordate o singură dată sau cele care fac parte dintr-un program unic, este întotdeauna potrivit să luați în considerare încheierea unui contract pentru activitatea de consultanță, în care să se precizeze scopul, ținta și obiectul activității de consultanță, baza relațională, timpul de lucru dedicat de către consilier și disponibilitatea acestuia, precum și modul de compensare de către start-up a consilierului pentru activitatea sa.

Aceste specificații vor ajuta la stabilirea așteptărilor precum și a definirii relațiilor de lucru dintre start-up și consilieri.

Atunci când se solicită consilierea, aceasta trebuie să fie doar un sfat, iar deciziile trebuie luate întotdeauna pe baza opiniilor proprii ale fondatorilor start-upului.

O modalitate potrivită de a lua cele mai bune decizii este de a obține mai multe puncte de vedere și perspective diferite pentru subiectul în cauză, să se combine viziunile interne și să se ia decizii prin analiza acestora.

Cu cât deciziile ce trebuiesc luate sunt mai mari, (mai strategice, pe termen lung sau dificil de revizuit o dată luate), cu atât este mai potrivit să existe multe puncte de vedere relevante.

Pentru deciziile mai mici, când există posibilitatea, este potrivit să obțineți o testare în loc de opinie sau punct de vedere.

➤ **Realizarea de valoare și ieșirea**



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

În primele etape de viață, valoarea start-upului este determinată de echipa fondatoare implicarea și angajamentul acestora, potențialul afacerii și angajamentul de atingere a scopurilor din viziunea fondatorilor.

În etapele următoare, afacerea este crescută prin contribuția activităților anterioare, precum și de validarea produsului și modelului de afaceri.

În continuare, start-upurile sunt evaluate după creșterea lor, veniturile, rentabilitatea și impactul pe piețe. Potențialul de ieșire poate fi apreciat prin capacitatea de a-și susține creșterea și activitățile, independent de contribuția echipei fondatoare.

Dacă start-upul este achiziționat de o altă organizație, cel mai adesea în stadii foarte timpurii, (ieșirea timpurie) acesta este cumpărat pentru a dobândi echipa și ideea (uneori doar pentru dobândirea echipei), etapele următoare bazate pe echipă și conceptul de afaceri validat fiind cele de creștere a afacerii.

Dacă start-upul este achiziționat în etapă ulterioară stadiului timpuriu, acesta se realizează în scopul menținerii sau îmbunătățirii în continuare a rentabilității întreprinderii și pentru generarea de profit pe termen lung.

În unele cazuri, achizițiile start-upurilor se realizează pentru ca aceasta să nu fie facut de concurență. Sunt situații în care firmele mari cumpără start-upuri care prezintă risc pentru afacerea lor, doar pentru a le elimina de pe piață, dar aceasta poate fi o strategie proastă deoarece oricând poate apărea un alt start-up care să-i ia locul celui cumpărat.

Dacă cumpărarea se realizează în etape ulterioare stadiului timpuriu, rolul echipei fondatoare este de a transfera cunoaștințele noii structuri; cu cât activitățile sunt mai puțin dependente de echipa respectivă, cu atât este mai mare valoarea (prețul) achiziției start-upului. De cele mai multe ori, echipa fondatoare nu are nici o motivație reală de a continua ca o parte a unei organizații mari.

În cazul în care start-upul nu este vândut și nu eșuează în activitatea sa, acesta va deveni o organizație matură, care se poate autosusține la nivelul pe care îl poate atinge.

Orice altceva decât atingerea viziunii ar putea fi considerat un "eșec". În acel moment, modelul afacerii nu a putut fi validat, a încetat să crească prea devreme sau activitățile nu s-au putut autosusține.

➤ Despre ieșiri

În mod normal, se asociază ideea de ieșire în start-upuri cu rezultate foarte bune dar de multe ori există



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

motive diferite de luat în considerare la vânzarea unui start-up care nu are succes.

În continuare descriem câțiva factori relevanți de luat în considerare:

- Eșecul - este destul de frecvent să decideți vânzarea firmei după un eșec mare, după câțiva ani de muncă susținută și fără existența de resurse pentru a continua. Este clar că acesta nu este cel mai bun moment pentru a vinde firma dar cel puțin se va putea recupera parțial investiția.
- Lipsa de motivare – dezvoltarea unui start-up necesită doze mari de motivație care pot dispărea cu ușurință după ce s-au făcut toate eforturile un timp îndelungat. În aceste cazuri, plictiseala sau surmenarea sunt factori aflați în spatele lipsei de motivație existând cazuri în care chiar dacă au profit bun, unii întreprinzători aleg să părăsească afacerea.
- Aveți nevoie de bani acum! - Viața poate fi uneori imprevizibilă și urgența de a obține bani datorită unor factori diferiți (urgență medicală, divorț, probleme juridice etc.) este foarte importantă
- Investitorii au nevoie de o ieșire obligatorie - Aceasta este în principal forțată de partea investițională, fiind o condiție cheie pentru a investi.

➤ **Resursele inițiale**

Fondatorii alocă resursele inițiale ale unui start-up pentru a obține proprietatea asupra acestuia. Resursele pot fi majorate prin cooptarea unor membri noi în echipă care aduc aport de capital.

Această opțiune este de luat în considerare până când firma începe să aiba venituri.

Desigur, întregul scop al afacerii este în primul rând de a genera valoare pentru utilizatori sau clienți, valoare care generează venituri, profituri și construiesc valoarea companiei, mai degrabă decât să genereze returnarea investiției pentru fondatorii și ceilalți acționari.

Durează adesea ani până la venituri și profituri, până atunci însă firma trebuie să aibă resurse de bani puse la dispoziție de către fondatori și alți acționari.

De asemenea, după ce firma crește cu un model de afaceri validat, pentru a crește cu adevărat, aceasta poate alege să caute investitori pentru a crește și mai repede. Aceasta este și situația în care investitorii sunt cei mai interesați să investească.

➤ **Finanțarea și investitorii**

Investitorii nu sunt identici ci diferiți. Fiecare investitor are preferințele și portofoliul țintă proprii și este în căutarea "start-upului ideal" în timp ce fiecare start-up caută "investitorul ideal". Unii investitorii pot prefera



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

ideile clean-tech, alții pot fi specializați în start-upurile de aplicații mobile în timp ce alții construiesc un portofoliu de companii media, deoarece acesta este domeniul lor.

Din punctul de vedere al întreprinzătorilor, dacă lucrează cu un investitor pentru o idee bazată pe web și rezultatele pot fi foarte bune, nu înseamnă întotdeauna că același investitor va fi potrivit pentru o noua idee de produs de consum.

➤ **Tipuri de investitori**

- Băncile
- Business Angels
- Capitalul de risc
- Investitorii persoane fizice

➤ **Comunicarea cu investitorii**

În general, este întotdeauna foarte important să comunici în mod clar, dar când vine vorba de investitor, este important să le fie făcute comunicate periodice cu privire la evenimentele importante, acesta contribuind la crearea unei imagini de ansamblu despre progresul start-upului.

Câteva exemple de propoziții sumar de comunicare:

- Echipa / Recrutarea: noi angajați sau poziții deschise
- Produs: lansări de produse importante și dezvoltări viitoare
- Media / Presă: se menționează orice material media relevant
- Măsurile: O scurtă trecere în revistă a 3-5 măsurile importante și progresul / modificarea de la ultima actualizare.
- Bugetul: Cât timp avem până când nu mai avem bani și când ne planificăm pentru a mări veniturile.

➤ **Concurență și afacerile copiate**

În general, fondatorii unui start-up se îngrijorează mai mult despre firmele mari care vor concura cu ideile lor, dar de cele mai multe ori este vorba de alte start-upuri de pe alte piețe care apar ca și concurență, uneori chiar și fără să știe de la ceilalți. Aceasta este de multe ori motivul pentru care se confruntă cu probleme pe piețe și de multe ori concluziile și factorii care conduc la o nouă soluție se bazează pe logica sau proces similar cu cel al unui alt start-up.

Cel mai bun mod de a trata concurența este să vă concentrați pe piața propriilor clienți și pe afacerea



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

voastră pentru a îmbunătăți factorii care vă ajută să vă diferențiați mai bine prin oferta specifică, iar resursele fiind limitate, aceasta este cea mai bună utilizare a acestora.

Uneori poate fi o idee bună să se unească forțele cu alte start-upuri pe piețele pe care lucrează acestea, start-upuri aparent concurente, ca o modalitate de a crește și de a fi mai puternici împreună sau chiar de a fuziona sau cumpăra alte firme pentru a fi mai mari împreună, cu mai multe resurse și clienți.

Aceste tranzacții de fuziune sau cumpărare se pot baza pe capital, dar și pe modificări ale proprietății (cum ar fi cumpărarea prin intermediul unor acțiuni comune sau proprii).

O categorie mai specifică este cea a copiatorilor, unde strategia de afaceri se bazează pur și simplu pe copierea unor idei și a unui model de afaceri (de succes) create într-o altă țară și într-o altă limbă. Există chiar și câțiva fondatori cunoscuți și investitori care s-au concentrat în mod specific în această strategie, în unele cazuri chiar și vânzându-și companiile la o companie copiată.

În termeni de afaceri pur acest tip de afacere poate fi mai puțin riscant sau mult mai probabil de succes, dar majoritatea fondatorilor preferă să construiască ceva cu adevărat original.

Un lucru bun despre afacerile copiate comparativ cu cei care construiesc ceva original este acela că, din motive evidente, afacerile copiate preferă să aleagă modele de afaceri deja demonstrate și vor avea timp pentru a pregăti strategiile necesare, clienții proprii și afacerea personalizată.

2.2 Principii manageriale de organizare a inovării în firmă

Abordarea de către o firmă a procesului inovării trebuie să fie comprehensivă. Inovarea trebuie să se întemeieze pe o căutare organizată, sistematică, continuă de noi oportunități, iar firmele trebuie să implice întregul personal în procesul inovării fiind necesar să se preocupe în mod constant de îmbunătățirea climatului favorabil inovării.

Responsabilitatea pentru organizarea și menținerea unei evidente stricte a tuturor acțiunilor pentru lansarea unui program de inovare revine conducerii unității economice, care trebuie să ia în considerare studiul pieței, identificarea oportunităților, realizarea de noi concepte, studii de fezabilitate.

Pentru apariția ideilor creatoare nu este suficient ca un agent economic să utilizeze tehnici stimulative ale creativității, ci trebuie ca ideile inovatoare să fie acceptate și ca agentul să încurajeze în mod real activitatea inovatoare, creativă capătând astfel o reputație de unitate inovatoare.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Pentru a da entității o bază reală a elaborării unui plan de inovare este necesar să se facă o evaluare critică a activității anterioare, iar în acest scop, se recomandă să se aibă în vedere și următoarea listă de întrebări de control:

- În ce domeniu a acționat unitatea ? Ce a produs concret această activitate?
- Puncte tari și puncte slabe? Rezultate obținute, perspective? Ce performanțe au fost obținute în activitatea de dezvoltare produse?
- În perioada precedentă, unitatea a subestimat sau a supraestimat cerințele financiare, îndeplinirea în timp a sarcinilor, încadrarea cu personal etc.?
- Toate proiectele au evoluat conform așteptărilor? Se pot abandona unele din acestea? Rezultatele scontate vor fi implementate în producția internă sau vor fi valorificate prin licențiere?

În demararea unei activități de inovare, o firmă are două opțiuni: să cumpere o licență sau să dezvolte propriul produs inovativ.

Pentru a se lua o decizie în problema dezvoltării propriului produs sau al cumpărării unei licențe este necesar să se poată răspunde la întrebarea: ce este mai economic și mai eficient? Să se cumpere experiența tehnică și prestigiul pe piață sau să se genereze această experiență și prestigiu pe piață prin forțe proprii? Adoptarea unei asemenea hotărâri nu este un lucru simplu. Trebuie ca agentul economic să facă o analiză a capacităților proprii de inovare, precum și ale partenerilor de piață.

Dezvoltarea unui nou produs prin eforturi de cercetare-dezvoltare proprii presupune la început cheltuieli mai mari dar deschide și posibilitatea realizării unor încasări mai mari. În schimb, procurarea unei licențe, de regulă, presupune, la început, cheltuieli mai mici, dar va conduce și la realizarea unor beneficii mai reduse.

- *Etapele necesare pentru luarea deciziei privind modul de dezvoltare a unui produs ar putea fi următoarele:*

1. Analiza ofertei existente în mediul extern firmei

- Culegerea de informații asupra drepturilor de proprietate intelectuală ale terților
- Evaluarea drepturilor de proprietate intelectuală ale terților

2. Analiza în mediul intern firmei

- Monitorizarea propriilor drepturi de proprietate intelectuală



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- Evaluarea propriilor drepturi de proprietate intelectuală

3. Luarea deciziei

Pentru a se lua o decizie referitor la dezvoltarea propriului produs sau al cumpărării unei licențe este necesar să se poată răspunde la întrebarea:

Ce este mai economic și mai eficient?

Să se cumpere experiența tehnică și prestigiu pe piață sau să se genereze această experiență și prestigiu pe piață prin forțe proprii?

Procesul de inovare trebuie privit într-un cadru continuu, deschis și transparent desfășurat în etapele următoare:

1. Etapa de apariție a ideii inovative
2. Etapa de validare
3. Etapa de experimentare
4. Etapa de dezvoltare
5. Etapa de incorporare în portofoliul firmei

2.3 Etapele de dezvoltare a unei afaceri inovative

1. Etapa de apariție a ideii inovative

Inovarea în afaceri începe cu o idee sau cu o problemă pentru care găsim o soluție nouă și eficientă. Ideile inovatoare pot fi generate în diferite moduri, identificând următoarele:

- percepția oportunităților de piață care presupune identificarea unei cerințe pentru un produs sau serviciu care nu este oferit pieței;
- identificarea de slăbiciuni ale concurenței și oferirea unui produs sau serviciu cu caracteristici noi, care nu are slăbiciunile identificate la concurență;
- identificarea oportunităților tehnologice oferite de progresul susținut și rapid al tehnologiei care impun utilizarea obligatorie a unor inovații, condiție ca produsele sau serviciile fabricate să existe pe piață;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- prin inițierea unui spin off bazat pe rezultatele activităților de cercetare și dezvoltare efectuate în universități sau institute;
- pe baza hobby-urilor, cunoștințelor și abilităților coordonatorilor afacerilor sau a salariaților ;
- tendințele modei ca sursă de idei prin identificarea unor noi produse sau servicii bazate pe tendințele noi apărute în modă;
- problemele identificate la produsele sau serviciile de pe piață prin dezvoltarea unor noi, care nu mai au problemele sau a unora care sunt complementare și înlătură problemele

În faza de idee, oportunitățile de inovare pot fi identificate de orice angajat al companiei.

În această fază, ideile nu sunt încă numite inovații. Ideile devin "inovații" atunci când intră în faza de experimentare, unde ipoteza valorii ideii este testată într-un mediu real.

2. Etapa de validare

În faza de validare, o idee inovatoare este validată ca o idee care merită să treacă la faza de experimentare, în care este stabilită fezabilitatea și se realizează testarea într-un mediu real. Faza de validare se extinde de la nivelul de inovare la nivelul portofoliului, unde portofoliul de idei este validat în funcție de prioritățile organizației și de nivelul organizațional.

Ideile sunt validate în funcție de obiectivele valorice, zonele de interes și provocările din mediul extern companiei

Validarea este efectuată de inovator și de o echipă multidisciplinară de participanți care au cunoștințe relevante despre realizarea tehnică a ideii, cum ar fi experți în tehnologie, manageri de produse și persoane implicate în managementul afacerii.

Obiectivul fazei de validare este de a crea o ipoteză comună despre fezabilitatea tehnică și valoarea potențială de afaceri a ideii inovatoare.

La sfârșitul fazei de validare se crează o idee asupra produsului, pieței, un model inițial de afacere, echipa care ar fi potrivită pentru dezvoltarea ideii inovative .

3. Etapa de experimentare



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

În faza de experimentare, inovația este testată în mediul real în vederea validării ipotezelor referitoare la fezabilitate și valoarea acesteia.

Experimentarea se realizează de regula în trei etape:

- etapa în care se construiește o soluție de lucru
- etapa în care se testează pe piață
- etapa în care se colectează și se evaluează

În faza de experimentare ideea devine o "inovație", deoarece este introdusă pentru prima dată pe piață, fie ca un concept, un prototip sau ca un produs viabil. Obiectivul experimentului este de a obține răspuns real de pe piață pentru a valida fie o ipoteză de valoare, o ipoteză de fezabilitate sau ambele.

Avantajul experimentării pe etape este acela că în funcție de rezultatele fiecărei etape se poate lua decizia de continuare sau oprire a experimentării.

4. Etapa de dezvoltare

Faza de dezvoltare este prima fază în care inovația (care a trecut cele mai importante experimente) este transmisă managementului executiv al organizației, în majoritatea cazurilor identificat cu proprietarii afacerii. În această fază, proprietatea inovării este transferată de la inovator la proprietarii afacerii.

Acest proces este indicat să fie gestionat de o organizație de transfer tehnologic și inovare pentru a asigura transferul inovației la o stare operațională ca produs, serviciu, proces.

Scopul fazei de dezvoltare este de a transforma inovația într-un produs, proces, serviciu, tehnologie sau organizațional care pot fi susținute de companie.

Faza de dezvoltare are două obiective cheie: creșterea inovării pentru a crește valoarea afacerii la un nivel suficient și măsurabil și transferarea proprietății și a cunoștințelor de la inovator la proprietarul afacerii.

Măsurarea succesului unei inovări este mai dificil deoarece valoarea afacerii pe care o inovare o va genera se bazează pe ipoteze.

Metodele tradiționale de măsurare cum ar fi rata internă de rentabilitate (RIR), valoarea actualizată netă (VAN) nu oferă informații corecte deoarece acestea se referă strict la analiza investițională și nu iau în considerare celelalte elemente ale proiectelor de inovare cum ar fi: cheltuielile pentru obținerea dreptului de utilizare a rezultatului de cercetare care stă la baza inovării, costurile generate de transferul tehnologic, alte



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

costuri generate de procesul de inovare.

Încorporarea inovației este destul de dificilă pentru o companie deoarece implică învățarea unor lucruri noi și adaptarea la schimbare. Este esențial ca firmele să apeleze la serviciile unor organizații de transfer tehnologic și inovare .

5. Etapa de incorporare în portofoliul firmei

În faza de integrare, proprietatea deplină asupra inovării va fi transferată proprietarului afacerii, iar inovarea este încorporată în organizație în termeni de formă, competențe, procese și eventuale parteneriate.

Încorporarea inovării în organizație presupune ca firma să realizeze schimbarea organizațională.

Etapile procesului de inovare presupun o adaptare pentru a se potrivi cu standardele existente ale organizației. Există pericolul ca o mare parte a capacității inovatoare să fie pierdută din cauza inerției de menținere în orientările existente în firmă anterior deciziei de introducere a inovării.

Entitățile de transfer tehnologic și inovare au rolul de a impulsiona adaptările standardelor și cerințelor existente pentru a facilita încorporarea inovației și astfel să creeze un efect inovativ de durată.

În activitatea recentă a firmelor apare tot mai des conceptul de “inovare continuă” care presupune un proces de dezvoltare continuă și de încorporare a inovării în cadrul organizației. Acest proces este supus unei îmbunătățiri continue prin aplicarea experienței dobândite din fiecare proces de inovare individual.

Scopul “inovării continue” nu este de a crea schimbări organizaționale continue ci acela de a crea o organizație care să poată continua să inoveze.

2.4 Surse de finanțare pentru start-up

Sursele de finanțare pot fi clasificate ca:

- Surse interne, provenite de la fondatorii înșiși, de la familie și prieteni apropiați
- Surse externe provenite de la actori fără relații strânse cu fondatorii.

➤ Surse interne de finanțare

Fondatorii firmei



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Finanțarea de către fondatori este definită ca și capital propriu sau capital sub formă de datorii, investit într-o firmă de unul sau mai mulți fondatori care au înființat-o.

În studiile existente despre portofoliile de finanțare inițială a firmelor start-up, capitalul provenit de la fondatori este deseori identificat ca fiind cea mai mare sursă de finanțare pentru aceste firme.

Familia și prietenii

Investițiile din partea familiei și a prietenilor sunt de regula neoficiale dar sunt identificate ca fiind esențiale pentru firmele start-up fiind de cele mai multe ori utilizate în faza ulterioară înființării firmei, în faza de dezvoltare a inovării. O astfel de finanțare este de cele mai multe ori bazată pe datorii care trebuie restituite de către firmă.

➤ *Surse externe de finanțare*

Fonduri nerambursabile

Guvernele și Uniunea Europeană intervin pe piață în diverse moduri pentru a facilita furnizarea de finanțare firmelor start-up inovative. Justificarea economică a intervenției publice este dată de necesitatea de a corecta două potențiale eșecuri ale pieței: situațiile în care cunoștințele firmei pot fi copiate de către concurenți, împiedicând astfel întreprinderile să obțină în totalitate beneficiile investițiilor lor și situațiile când firma inovatoare are mai multe informații despre natura și potențialul unui proiect decât potențialii investitori și prin urmare, calitatea sau riscul unui proiect nu pot fi pe deplin înțelese de potențialii investitori.

Fondurile nerambursabile sunt fonduri care nu trebuie să fie returnate dar care trebuie utilizate în scopuri predefinite și sunt de cele mai multe ori subvenții directe acordate firmelor.

Creditele comerciale

O sursă esențială de capital pentru firmele start-up o constituie bancile comerciale sau alte instituții financiare care oferă credite pe termen lung și credite cu termen scurt.

Garanția pe care o afacere o poate angaja pentru un împrumut, este un factor determinant important al accesului la capitalul din surse comerciale.

Produsele comerciale bancare nu sunt ușor accesibile întreprinderilor noi, inovatoare, până când acestea nu reușesc să obțină succes și să genereze active care pot fi utilizate ca garanții.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Plata dobânzilor și amortizarea împrumuturilor pot fi dificile pentru întreprinderile noi, iar datorită acestor constrângeri împrumuturile bancare sunt considerate adesea o sursă de finanțare mai puțin optimă pentru întreprinderile tinere.

Din perspectiva antreprenorului, finanțarea bancară este în general considerată o sursă de finanțare ieftină și atractivă care, spre deosebire de capitalul propriu, nu afectează proprietatea fermă sau controlul asupra afacerii.

Băncile au un interes crescând în acordarea de împrumuturi firmelor tinere inovative. Acest lucru se datorează pe de o parte potențialului de creștere și de succes a unor astfel de firme și pe de altă parte faptului că împrumuturile sunt garantate de unul sau mai mulți proprietari, adică activele personale ale antreprenorilor sunt folosite ca garanție pentru a primi împrumutul. Pe lângă reducerea expunerii prin garanții oferite de proprietarii firmelor, băncile finanțează o proporție mai mică din suma totală solicitată sau scurtează durata împrumutului

Business angels

Business angels joacă un rol important în finanțarea firmelor în fazele inițiale de dezvoltare ale acestora. Un business angel acționează de regula singur, își investește banii proprii într-o afacere necotată, cu care nu are legătură familială, iar după ce a făcut investiția are o implicare activă în afacere, în calitate de consilier sau membru al consiliului de administrație.

Business angels sunt oameni de afaceri activi, foști antreprenori sau manageri de rang înalt care sunt dispuși să investească acolo unde alți investitori ar găsi neatractiv domeniul, afacerea sau profitul potențial.

O altă diferențiere față de alt tip de investitor este ca un business angel este dispus să rămână în afacere atunci când aceasta a devenit matură și profitabilă, beneficiind de dividende în loc să caute să obțină profit din vânzarea participării în firmă.

Capitalul de risc

Capitalul de risc este un tip de investiție financiară care vizează companii private cu potențial de creștere aflate în fazele lor de inițiere, de pornire sau de expansiune.

Investitorii de capital de risc investesc în principal în sectoare cu potențial de creștere foarte mare, capitalul de risc tinzând să fie concentrat în industrii, cum ar fi telecomunicații, IT, științele vieții, biotehnologie, tehnologii curate sau cele conexe internetului.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Investitorii de capital de risc solicită de obicei participării minoritare în firmele în care investesc, lăsând proprietatea majoritară la managementul firmei în care fost investit.

În ciuda unei proprietăți minoritare, investitorii de capital de risc, prin contractul realizat, au influență decisivă asupra deciziilor importante din punct de vedere strategic și mențin un control strâns al firmelor în care au investit.

Capitalul de risc se regăsește în :

- fonduri de investiții, structurate ca parteneriate între firma care reprezintă fondul și persoane fizice sau firme care își pun la dispoziție resursele de bani pentru a fi investite și a aduce profit deținătorilor
- companii publice listate pe o bursa de valori
- filiale ale unei bănci, firmă de asigurări sau companie industrială, făcând investiții în numele societății-mamă sau clienților săi
- organizațiile care gestionează programele de investiții guvernamentale care sprijină firmele prin intermediul finanțării de stat sau regionale, funcționând ca firme de investiții financiare finanțate de guvern

Avantajele pe care investițiile realizate de business angels și capitalul de risc le aduc sunt nu numai cele de punere la dispoziție a cash-flow-ului necesar derulării afacerii ci și acela de a veni cu cunoștințele specifice industriei și accesul la rețelele în care se derulează afacerile.

O afacere în care s-a investit de către un business angel sau capital de risc nu va fi pusă niciodată în imposibilitatea de a-și plăti datoriile sau a rămâne în lipsă de lichidități deoarece investitorul va pune la dispoziție toate sumele necesare pentru a nu fi pusă în pericol investiția.

Alte surse de finanțare

Față de sursele arătate, un start-up inovativ poate obține finanțare din surse mai puțin convenționale și anume:

- *crowdfunding* care este o formă mai nouă de finanțare posibilă prin tehnologiile IT recente și apariția rețelelor de social media; ideea crowdfunding-ului este de a obține capital de la un număr mare de persoane care contribuie fiecare cu o sumă mică, contribuție făcută pe baza atractivității produsului sau a ideii de afaceri.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- *leasingul* care este o formă de obținere de echipamente necesare firmei, acesta fiind de două categorii : financiar sau operațional.

Leasingul financiar (sau leasing de capital) este un contract în care: riscurile și beneficiile dreptului de proprietate asupra bunului care face obiectul leasingului sunt transferate utilizatorului la momentul la care contractul de leasing produce efecte; contractul de leasing financiar prevede expres transferul dreptului de proprietate asupra bunului ce face obiectul leasingului către utilizator la momentul expirării contractului; utilizatorul are opțiunea de a cumpăra bunul la momentul expirării contractului, iar valoarea reziduală exprimată în procente este mai mică sau egală cu diferența dintre durata normală de funcționare maximă și durata contractului de leasing, raportată la durata normală de funcționare maximă, exprimată în procente.

Leasing operațional este un contract încheiat între locator și locatar, care transferă locatarului riscurile și beneficiile dreptului de proprietate, mai puțin riscul de valorificare a bunului la valoarea reziduală și care nu îndeplinește niciuna dintre condițiile specificate; riscul de valorificare a bunului la valoarea reziduală există atunci când opțiunea de cumpărare nu este exercitată la începutul contractului sau când contractul de leasing prevede expres restituirea bunului la momentul expirării contractului.

- *creditul furnizor* este o modalitate de finanțare a afacerilor ce poate fi obținută prin condițiile de plată la termen pentru echipamente, marfuri sau servicii, iar aceste facilități pot fi obținute când proprietarii afacerii sau afacerea în sine prezintă garanții morale sau de eficiență.

2.5 Politica de resurse umane

Poate fi definită ca un ansamblu de reguli și atitudini care stau la baza adoptării deciziilor privind resursele umane în cadrul unei firme.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă :

- integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației
- crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat; recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante
- stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire a performanței în activitățile pe care le desfășoară în firmă, prin programe de pregătire continuă
- antrenarea în procesul decizional a angajaților care demonstrează competență profesională
- dezvoltarea unei culturi organizaționale bazată pe un puternic sistem de valori; promovarea principiilor privind etica profesională



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

➤ *Funcțiile managementului resurselor umane*

- planificarea resurselor umane
- atingerea abilităților necesare activităților firmei
- compensarea resurselor umane
- instruirea și dezvoltarea resurselor umane
- îmbunătățirea abilităților profesionale
- stabilitatea și menținerea resurselor umane
- comunicarea și negocierea

2.6 Alegerea formei juridice a firmei

În faza incipientă, trebuie să vă decideți ce formă legală va avea afacerea dvs. Sunt unele alternative, fiecare având avantaje și dezavantaje ce trebuie a fi cântarite.

Reprezintă o etapă importantă în dezvoltarea unei afaceri. Forma juridică este unul dintre elementele care poate influența în mod semnificativ activitatea viitoare a antreprenorului și depinde de:

- competența și calificarea asociaților sau a fondatorului societății pentru a putea asigura dezvoltarea afacerii;
- capitalul social depus pentru inițierea afacerii;
- talentul managerial al antreprenorului;
- experiența întreprinzătorului în domeniul afacerilor;
- participarea la luarea deciziilor respectiv modalitățile împărțirii profiturilor;
- partea din capitalul social pe care dorește să o dețină întreprinzătorul;
- protejarea bunurilor personale de creditorii firmei;

2.6.1. Tipuri de firme

Principalele forme juridice sub care vă puteți înființa o afacere sunt:

- întreprinzători individuali – persoane fizice autorizate și asociații familiale
- societati comerciale - și anume :
 - Societatea în nume colectiv (S.N.C.)
 - Societatea în comandită simplă(S.C.S.)



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- Societatea în comandită pe acțiuni (S.C.A.)
- Societatea pe acțiuni (S.A.)
- Societatea cu răspundere limitată (S.R.L.)

2.6.2. Cum să alegem cea mai potrivită formă juridică?

Forma juridică pentru afacerea dorită trebuie aleasă cu grijă. Intreprinzătorii vor ține seama de:

- natura activității ce urmează a fi organizată
- mărimea acesteia și posibilitățile de dezvoltare
- numărul viitorilor parteneri de afaceri
- gradul de implicare și de răspundere asumat de fiecare dintre ei
- capitalul social disponibil în comparație cu cel necesar
- ponderea participării fiecărui partener la constituirea capitalului social
- caracteristicile specifice fiecăreia dintre diferitele forme juridice prevăzute de legislație

Asuean