



## **Sprijinirea studenților în biotehнологii, în vederea orientării acestora spre o cale antreprenorială**

- SupBioEnt -

**O3 - Modul de curs Biotehnologie&Antreprenoriat și materiale de instruire**

### **Biotehnologie și Antreprenoriat**

**- Înființarea unei afaceri, Management și Marketing -**

**Suport de curs**

# Cuprins

## Introducere

### Capitolul 1 Introducere în antreprenoriat

- 1.1. Antreprenoriat: concept, tipuri, factori determinanți
- 1.2. Procesul antreprenorial: structură, caracteristici
- 1.3. Demararea unei afaceri: oportunități, condiții

### Capitolul 2 Profilul antreprenorului și procesul decizional

- 2.1. Abilitățile antreprenoriale: elemente de bază
- 2.2. Tipuri de antreprenoriat
- 2.3. Caracteristicile unui antreprenor de succes
- 2.4. Motivația antreprenorială

### Capitolul 3 Elemente specifice afacerilor în domeniul biotehnologiilor

- 3.1. Aspecte specifice derulării afacerilor în biotehnologie
- 3.2. Factorii determinanți pentru antreprenoriatul în biotehnologie
- 3.3. Identificarea ideilor de afaceri în biotehnologie
- 3.4. Procesul de evaluare a ideilor de afaceri în domeniul biotehnologiilor

### Capitolul 4 Instrumente de dezvoltare a firmei

- 4.1. Modelul de afaceri
- 4.2. Managementul și dezvoltarea afacerilor
- 4.3. Planificarea afacerii - importanță și funcții
- 4.4. Conținutul unui plan de afaceri și relevanța rezumatului executiv
- 4.5. Componentele unui plan de afaceri dezvoltat
- 4.6. Prezentarea planului de afaceri și pitch-ul investitorului

### Capitolul 5 Aspecte financiare ale antreprenoriatului

- 5.1. Finanțarea unei afaceri
- 5.2. Surse de finanțare. Fonduri private, naționale și internaționale, publice și nerambursabile
- 5.3. Managementul financiar, cifra de afaceri și profitul
- 5.4. Capitalul de lucru și fluxul de numerar
- 5.5. Valoarea actuală netă și rentabilitatea investițiilor

### Capitolul 6 Proprietatea intelectuală în biotehnologie și transferul tehnologic

- 6.1. Elemente specifice proprietății intelectuale în domeniul biotehnologiilor
- 6.2. Transferul tehnologic în domeniul biotehnologiilor

### Capitolul 7 Tranziția de la activitatea în domeniul biotehnologiilor către piață

- 7.1. Mediul macroeconomic al companiilor din domeniul biotehnologiilor
- 7.2. Mediul microeconomic specific unei companii din domeniul biotehnologiilor
- 7.3. Instituții în cadrul pieței biotehnologiilor

## Introducere

Conform opiniilor enunțate de diverși experți în domeniu, dar și bazându-ne pe evidențele din viața reală, domeniul biotehnologiilor se caracterizează printr-un ritm incredibil de creștere, cel puțin în ultimul deceniu. În același timp, dezvoltarea biotehnologiilor și rezultatele obținute de cercetători pot fi răspunsul la unele dintre problemele deosebite și din ce în ce mai complexe cu care se confruntă umanitatea, cum sunt: insuficiența bunurilor alimentare în cele mai sărace și vitrege regiuni ale globului; perspectiva reducerii dramatice a volumului resurselor neregenerabile, criza energetică, deteriorarea mediului natural din cauza încălzirii globale și a schimbărilor climatice, insuficiența sau chiar ineficiența medicamentelor, în contextul apariției și propagării diverselor maladii, etc.

Astfel, obiectivul principal al acestui suport de curs este să contribuie la conștientizarea importanței demersului antreprenorial pentru specialiștii în biotehnologii și să le ofere un bagaj de cunoștințe specifice antreprenoriatului. În același timp, manualul furnizează informațiile de care are nevoie orice întreprinzător, pentru a demara o afacere de succes, pentru a asigura un management corespunzător și pentru a promova eficient noua afacere și produsele sau serviciile realizate. Astfel, la finalul semestrului, participanții la cursuri și seminarii vor dobândi abilitățile și competențele necesare pentru a deveni buni antreprenori, sau cel puțin pentru a privi cu interes spre procesul antreprenorial, ca o perspectivă interesantă pentru viitor.

## Capitolul 1 Introducere în antreprenoriat

În teoria și practica economică există o mare diversitate de opinii despre antreprenoriat, atât în ceea ce privește definirea acestuia, cât și în privința tipologiei, a factorilor care determină demararea procesului antreprenorial, sau a modului de abordare a fenomenului. Prin urmare, obiectivul acestui capitol este să aducă unele clarificări și informații specifice în sfera conceptului de antreprenoriat, a tipologiei acestuia și a factorilor determinanți pentru activitățile antreprenoriale.

### 1.1. Antreprenoriat: concept, tipuri, factori determinanți

#### Conceptul de antreprenoriat

De-a lungul timpului, antreprenoriatul a fost abordat și dezvoltat de un număr mare de experți, care au avut viziuni relativ diferite în ceea ce privește modul de definire a acestui concept. Spre exemplu, Peter F. Drucker (1958, pp. 21-22) spunea că, în SUA, antreprenorul este definit deseori ca o persoană care își deschide propria afacere, care se caracterizează prin faptul că este nou înființată și de mici dimensiuni. Dar, nu orice afacere mică, nou înființată este un demers antreprenorial. De exemplu, deschiderea unui restaurant nou, sub forma unei afaceri de familie, nu reprezintă o afacere de tip antreprenorial.

În opinia lui Drucker, McDonald, care a aplicat conceptul său și tehnicile de management moderne pe un tip de proces de producție existent, a introdus standardizarea și a modernizat într-o manieră fundamentală oferta, astfel încât a reușit să creeze o nouă piață cu noi clienți, a dezvoltat o afacere antreprenorială.

În literatura de specialitate putem întâlni numeroase definiții ale antreprenoriatului. În cele ce urmează, prezentăm câteva dintre cele mai relevante:

1. Un eveniment "meta-economic", respectiv un proces sau fenomen care influențează profund și modelează economia, fără a fi el însuși parte din aceasta (Peter Drucker, 1985, p. 13);
2. O activitate care implică descoperirea, evaluarea și exploatarea oportunităților de a introduce noi bunuri și servicii pe piață, a implementa modalități noi de organizare a activității, a accesa piețe noi, a pune în funcțiune procese de producție noi sau

perfecționare sau de a introduce în circuitul economic materii prime noi (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997);

3. Este procesul prin care se creează ceva nou, cu valoare adăugată, prin alocarea timpului și efortului necesar, asumarea riscurilor financiare, psihice și sociale asociate și primirea recompenselor potențiale pentru realizarea acestui demers (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005);
4. Include activitățile care vizează identificarea a ceea ce consumatorilor le place sau nu, a nevoilor și comportamentelor lor, a gusturilor, preferințelor și tendințelor și, pe baza acestora, deschiderea de afaceri noi, inovative.

### Tipuri de antreprenoriat

În literatura de profil nu există o clasificare a diverselor categorii de antreprenoriat. Totuși, putem să menționăm aici o tipologie bazată pe două criterii, respectiv din punct de vedere teoretic (Fuduric, 2008) și din punctul de vedere al strategiei pe care se bazează demersul antreprenorial.

**A.** În concordanță cu diverse aprecieri teoretice, antreprenoriatul poate fi:

- *Antreprenoriat inovativ* – se bazează pe faptul că antreprenoriatul generează creștere economică prin „demonstrarea” metodelor tradiționale de derulare a afacerilor – este vorba despre așa-numita „dirstugere creativă”, care are forța să genereze și mai multe oportunități antreprenoriale în viitor (Schumpeter, 1934);
- *Antreprenoriat non-inovativ* – se bazează pe oportunități care nu sunt create de indivizi în mod deosebit, dar care sunt disponibile în societate, pentru oricine este capabil să le identifice – ele apar pentru că piața este în stare de dezechilibru, din cauza adoptării unor decizii greșite de către agenții economici, fapt care generează fie deficit, fie surplus, în anumite perioade de timp (Kirzner, 1973).

**B.** În funcție de strategia antreprenorială adoptată (Peter F. Drucker, 1985, pp. 209-243), principalele tipuri de antreprenoriat pot fi:

1. *Să fii mai rapid decât alții (Being "Fustest with the Mostest")*: un exemplu reprezentativ este compania Hoffmann-LaRoche din Basel, Elveția, care a fost cea mai mare și una dintre cele mai profitabile companii farmaceutice la nivel global; până la mijlocul anilor 1920, Hoffmann-LaRoche, care a fost de formație chimist, a fost un producător de vopsele și vopsele textile; după acest moment, a fost luată decizia riscantă de a se schimba profilul de activitate, având în vedere unele vitamine recent descoperite (această decizie

presupunerea achiziționarea brevetelor pentru fabricarea vitaminelor într-un moment în care niciun alt producător nu dorea să le cumpere); apoi Hoffmann-LaRoche a angajat cercetători de la Universitatea din Zurich, a investit toți banii pe care îi avea, a recurs la toate posibilitățile de împrumut pe care le-a putut identifica și a început activitatea de producție și comercializare a vitaminelor; șaiszeci de ani mai târziu, după ce brevetele pentru vitamine pe care le cumpărase au expirat, Hoffmann-LaRoche avea o cotă de piață de aproximativ jumătate din piața mondială, cu o cifră de afaceri de miliarde de dolari.

2. *Lovește-i unde nu se așteaptă/respectiv fii acolo unde nu este nimeni ("Hitting Them Where They Ain't")*: una dintre cele mai cunoscute companii care a aplicat această strategie este IBM; succesul obținut de IBM în timp este cunoscut la nivel global; în prima parte a anilor 1930, IBM a dezvoltat un instrument de calcul de mare viteză (care, la acel moment, putea fi considerat o mașină de calcul) destinat lucrărilor extrem de complexe ale specialiștilor din domeniul astronomiei, de la Universitatea Columbia din New York; după un număr de ani, același IBM a dezvoltat un alt instrument de calcul care avea deja forma și complexitatea unui computer, fiind proiectat de această dată pentru cercetătorii în astronomie de la Universitatea Harvard; astfel, pas cu pas, spre sfârșitul celui de-al doilea război mondial, IBM a reușit să realizeze primul computer real, așa cum îl cunoaștem astăzi, cu o mare capacitate de a stoca date (memorie) și posibilitatea de a fi programat; rezultatul final al acestui efort îndelung și complicat al IBM a fost realizarea unui "dispozitiv", care reprezenta și reprezintă încă modelul de calculator personal standardizat; după cum se poate observa, IBM nu a făcut altceva decât să dezvolte și să perfecționeze același lucru și din nou, dar cu o asemenea amplitudine și frecvență încât s-a impus în mod decisiv pe piață, într-un domeniu în care nu exista un alt producător.
3. *Găsirea și ocuparea unei „nișe ecologice specializate” (Finding and occupying a specialized "ecological niche")*: în primul rând, "nișa ecologică" menționată aici nu are o conotație de domeniu pur sau "curat"; de asemenea, nu reprezintă un produs derivat din natură sau cultivat fără substanțe chimice etc.; obiectivul principal al acestui tip de strategie este obținerea și menținerea controlului într-o anumită zonă a activității economice și/sau sociale; desigur, o companie care deține controlul absolut în domeniul său de activitate deține monopolul absolut, care îi conferă o putere specială; dar, trebuie să reținem că nu este vorba doar despre companii; strategia poate fi aplicată și persoanelor care lucrează în diferite domenii de activitate.

4. *Schimbarea caracteristicilor unui produs, a unei piețe, sau unei industrii (Changing the economic characteristics of a product, a market, or an industry)*: spre deosebire de strategiile menționate anterior, acest tip de strategie este considerat de experți drept "o inovație în sine"; în această situație, specificăm faptul că produsul, serviciul, procesul de producție, tehnologia etc., la care ne referim, există deja și este utilizată, fie în activitatea practică, fie pe o piață, fie este deja aplicat și folosit de mult timp; scopul acestei strategii este de a aduce modificări sau îmbunătățiri majore, astfel încât produsele și/sau serviciile vechi care există deja pe piață să fie modificate și reînnoite; s-ar putea fi foarte bine să existe situații în care nu există schimbări majore în caracteristicile și utilitatea produselor sau serviciilor (sau chiar nici o schimbare), dar, din punct de vedere economic, acesta ar putea să arate diferit și să "vândă" foarte bine.

Trebuie să precizăm faptul că cele patru strategii menționate de Drucker nu se exclud reciproc. De cele mai multe ori, atunci când demarează o afacere nouă, antreprenorii combină minimum două strategii. Ceea ce trebuie să știm, este că obiectivul principal al acestor strategii este să introducă elemente de inovare, fie că vorbim despre un produs sau serviciu nou, fie că ne referim la un proces de producție, sau o tehnologie, sau chiar la metode noi de organizare și derulare a unei activități economice și nu numai.

### **Factorii determinanți ai procesului antreprenorial**

Un alt aspect care îi preocupă pe experții și cercetătorii din domeniul antreprenorialului, îl reprezintă factorii determinanți ai procesului antreprenorial. Mai exact, întrebarea esențială la care trebuie să găsim răspuns este:

*Care sunt elementele de care are nevoie un individ pentru a lua decizia de a se  
"arunca cu capul înainte" într-un demers antreprenorial?*

Astfel, vom prezenta câteva opinii interesante și importante despre aspectele care influențează cel mai puternic antreprenorialul:

- Antreprenorialul este un proces dinamic, care are ca obiectiv principal să creeze valoare pentru piață, economică a inovațiilor prin exploatarea (Virtanen, 1997) – în acest sens, determinanții procesului antreprenorial sunt: existența sau crearea inovațiilor; introducerea inovațiilor în circuitul economic și fructificarea rezultatelor cercetării științifice.
- Antreprenorialul este un proces care impune ca modul de funcționare și toate activitățile indivizilor să se raporteze la modul în care aceștia percep existența unei

oportunități și, pe această bază, decid să deschidă o nouă afacere, în vederea fructificării oportunității identificate (Bygrave & Hofer, 1991 and Bygrave, 1993) – determinanții în această situație sunt: oportunitatea; antreprenorul care profită de oportunitate.

- Antreprenoriatul este un fenomen care nu poate fi explicat pe baza a ceea ce un antreprenor face sau nu face (Venkataraman, 1997) – în această abordare, determinanții antreprenoriatului sunt: existența unei oportunități profitabile; existența indivizilor cu abilități antreprenoriale.
- Sintetizat, considerăm că determinanții procesului antreprenorial sunt: existența unor condiții preexistente sau inițiale; este demarat printr-un act de voință; se manifestă la nivelul indivizilor; implică o stare de schimbare și are caracter de unicitate; este un rezultat al sensibilității indivizilor care reacționează la condițiile inițiale.

## 1.2. Procesul antreprenorial: structură, caracteristici

### Structura procesului antreprenorial

Antreprenoriatul este un proces complex, care presupune parcurgerea mai multor etape. Orice proces antreprenorial pornește de la o idee de afaceri și ar trebui să se finalizeze prin realizarea obiectivelor stabilite, respectiv obținerea unui profit suficient de consistent, care asigură atât recuperarea investiției inițiale, cât și realizarea de profit suplimentar.

Procesul antreprenorial implică existența următoarelor elemente:

- existența unei viziuni privind crearea și valorificarea pe piață a unui produs/serviciu (complet nou, sau îmbunătățit);
- o cercetare a pieței, în vederea identificării surselor de inspirație pentru idei de afaceri (cum se poate valorifica pe piață viziunea privind noua afacere);
- sesiune de „brainstorming”, la finalul căreia să putem răspunde la următoarele întrebări de tipul *Ce?*, *Unde?*, *Când?*, *De ce?*, respectiv *Cum să punem în practică noua idee de afaceri?*;
- elaborarea unui plan de afaceri;
- strategia de dezvoltare a afacerii;
- modul de realizare și atingerea obiectivelor stabilite inițial.



În teoria și practica economică, să întâlnim mai multe modele de procese antreprenoriale. Unele dintre cele mai reprezentative, dar și cel mai des întâlnite, vor fi prezentate în continuare:

### 1. Modelul bazat pe oportunități (Groen)

După cum putem observa în Figura 1.1, primul pas în procesul antreprenorial este recunoașterea unei oportunități care există în mediul de afaceri la un anumit moment de timp. Importanța acestei etape este deosebit de importantă. Următoarele două etape sunt dezvoltarea oportunității identificate și, mai apoi, exploatarea potențialului acestei oportunități.

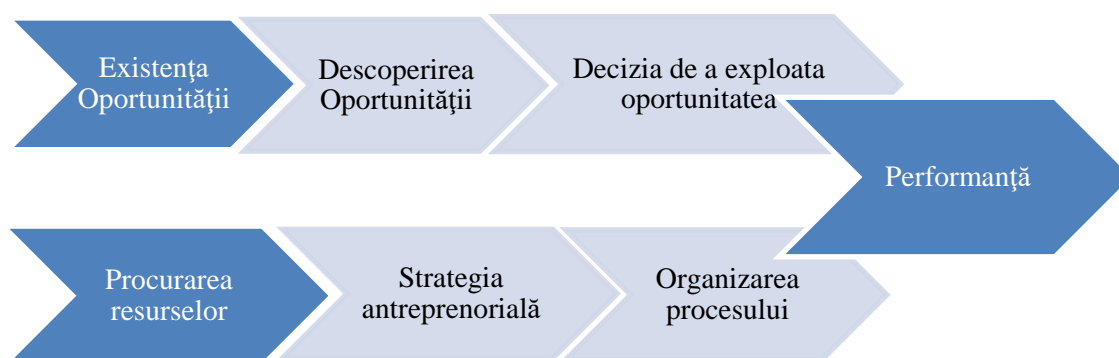


**Figura 1.1:** Procesul antreprenorial bazat pe oportunități

Sursa: Adaptat după Groen, Aard J. (March 2005), *Journal of Enterprising Culture* Vol. 13, No. 1, pp. 69-88, *Knowledge Intensive Entrepreneurship in Networks: Towards A Multi-Level/Multi Dimensional Approach*, <http://www.insme.org/files/1810>

Prin urmare, putem aprecia că nimic nu se poate realiza în domeniul antreprenorial, dacă antreprenorul eșuează în identificarea unor oportunități potențiale, sau dacă nu are un simț deosebit în realizarea acestui lucru și alegerea oportunității optime pentru a fi exploataată, din punct de vedere economic și nu numai.

### 2. Modelul axat pe performanțe (Shane)



**Figura 1.2:** Procesul antreprenorial axat pe performanțe

Sursa: Adaptat după Shane, Scott Andrew (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, p. 11

În conformitate cu conținutul Figurii 1.2, obiectivul, sau mai bine zis scopul final al oricărui antreprenor este să realizeze un nivel ridicat de performanță, în sensul obținerii unui profit consistent și satisfăcător, ca urmare a deschiderii unei afaceri noi. În acest model, remarcăm două direcții de acțiune, care trebuie urmate pentru a obține nivelul de performanță dorit. Pe de-o parte, ne referim din nou la existența oportunității, descoperirea sau identificarea acesteia și decizia de a o exploata sau valorifica. Pe de altă parte, este vorba despre procurarea resurselor necesare, dezvoltarea, respectiv alegerea strategiei antreprenoriale, iar la final organizarea procesului antreprenorial.

### **3. Modelul antreprenorial fundamentat pe factori de natură individuală și de mediu** (Shane, Locke & Collins)

În cadrul acestui model, deschiderea unei afaceri noi și derularea operațiunilor generate de acest demers, sunt determinate atât de un grup de caracteristici individuale, care pot influența potențialul antreprenor (factori de natură psihologică și demografică), cât și de un grup de factori de mediu (industria în cadrul căreia se deschide afacerea nouă, factori de natură macroeconomică. În plus, esența procesului antreprenorial este existența oportunităților antreprenoriale.

### **4. Modelul procesului antreprenorial GEM (Global Entrepreneurship Monitor)**

Modelul Global Entrepreneurship Monitor reflectă esența procesului antreprenorial, într-o manieră completă și, în același timp, sintetizată. Precizăm că, în acest model, sunt evidențiate trei etape sau stadii ale activității antreprenoriale, respectiv:

- A. Faza de concepție (în cadrul căreia se analizează mediul de afaceri și se identifică oportunitățile potențiale, iar apoi se selectează cea mai bună oportunitate);
- B. Faza de deschidere a noii afaceri;
- C. Faza de sustenabilitate a afacerii (menținerea acesteia și, dacă este posibil, dezvoltarea afacerii, pentru o perioadă cât mai îndelungată).

Informațiile furnizate de GEM sunt, în același timp relevante și interesante, deoarece (GEM 2017/18, p. 21):

- furnizează date privind evoluția fenomenului antreprenorial în diverse părți ale lumii;
- evidențiază factorii care favorizează, sau, dimpotrivă, cei care limitează, sau frânează, manifestarea și evoluția activităților antreprenoriale.

## Procesul antreprenorial: caracteristici

Din cauza diversității extrem de accentuate a opiniilor privind procesul antreprenorial, caracterizarea acestuia este extrem de dificilă. Prin urmare, într-un mod sintetizat, caracteristicile procesului antreprenorial (Garg, 1999, pp. 13-14) sunt prezentate în tabelul următor.

**Tabelul 1.1:** Caracteristicile procesului antreprenorial:

Nr. Crt.	Caracteristici	Semnificație, din perspectivă antreprenoriale
1	<i>Abilitatea de a crea o afacere</i>	Este în primul rând o activitate economică, deoarece implică crearea și derularea activităților într-o întreprindere. Este fundamentat pe satisfacerea nevoilor consumatorilor (clienților), prin producerea și distribuția de bunuri și servicii.
2	<i>Funcția de organizare</i>	Aduce împreună diferiți factori de producție, pentru a fi utilizați în activități economice. Coordonează și controlează atât factorii de producție, cât și eforturile persoanelor angrenate în întreprindere.
3	<i>Inovare</i>	Este un răspuns automat, spontan și creativ la schimbările din mediul de afaceri. Implică inovarea, respectiv crearea a ceva nou, care să stimuleze sau să determine o schimbare dinamică și realizarea unui succes rapid în economie. Crează condiții pentru creșterea economică.
4	<i>Capacitatea de a gestiona riscul</i>	Riscul este un aspect inerent și inseparabil. Presupune asumarea incertitudinii viitoare. Presupune garantarea încasării chiriei de către proprietar, a salariilor decât angajați și a dobânzii de către investitori, în speranța de a câștiga mai mult decât valoarea cheltuielilor.
5	<i>Funcții manageriale și de leadership</i>	Gestionarea eficientă a riscurilor și incertitudinilor, deoarece gradul de noutate al produselor/serviciilor este ridicat, iar acceptarea lor de către consumatorii potențiali este nesigură.
6	<i>Identificare a decalajului dintre nevoile umane și bunurile și serviciile existente pe piață</i>	Aplicarea unor tehnici și metode potrivite de analiză a nevoilor consumatorilor, care vor sta la baza stabilirii modului de acțiune a activității antreprenorului și a trăsăturilor procesului antreprenorial.

Sursa: Garg, 1999, pp. 13-14

## 1.3. Demararea unei afaceri: oportunități, condiții

### Oportunitățile deschiderii unei afaceri

Dintotdeauna, noțiunea de oportunitate în afaceri a captat interesul și atenția experților. Anumite puncte de vedere (Kobia & Sikalieh, 2010, pp. 111-119) abordează oportunitățile prin prisma factorilor care determină o persoană să ia decizia de fructificare a unei

oportunități, sau să beneficieze de pe urma exploatării acesteia. Deci, din această perspectivă, oportunitățile sunt clasificate în două categorii principale:

➤ **Oportunități de tip antreprenorial:**

- Oportunitățile există sub forma unor idei de afaceri, iar indivizii care le identifică iau decizia de a le fructifica:
  - ✓ Prin crearea de întreprinderi noi pentru exploatarea acestora (Bygrave, 1997);
  - ✓ Prin preluarea inițiativei în cadrul unor întreprinderi existente, în vederea implementării unor strategii de dezvoltare inovatoare;

➤ **Oportunități generate de nevoi ale antreprenorului:**

- Situația în care se poate găsi o persoană și care o obligă să găsească alte posibilități de a obține venituri, cum ar fi spre exemplu deschiderea unei afaceri.
- Situația în care alte nevoi decât cele financiare determină o persoană să devină antreprenor – un individ va decide să devină propriul lui angajator, dacă utilitatea așteptată pentru această situație este mai mare decât cea în care este angajat, sau are un loc de muncă (Douglas and Shephard, 2002; Parker, 2004).

### **Condiții necesare pentru a demara o afacere**

În general, condiția de bază pentru a demara o afacere este existența unei oportunități. Dar, la fel de importantă este identificarea unei situații ca fiind o oportunitate. Cercetătorii americani în domeniul antreprenorial afirmă că oportunitățile există în mediul de afaceri, iar cine este interesat trebuie doar să le descopere și să beneficieze de pe urma lor. O opinie contrară, promovată de cercetătorii europeni, arată că oportunitățile sunt generate de modul în care indivizii percep, analizează și înțeleg ce se întâmplă în mediul de afaceri.

Oricum, putem observa că indiferent de modul de abordare a acestui subiect, cei mai mulți experți înclină să aprecieze că oportunitățile nu sunt create ci există, iar diferența principală constă în modul în care indivizii le remarcă. Mai exact, este vorba despre indivizii descoperă ce se întâmplă în jurul lor, înțeleg, iar în acest fel identifică oportunitățile. În ceea ce privește principalele condiții pe care un individ trebuie să le întrunească pentru a lua decizia deschiderii unei firme, Baron and Ensley (2006) apreciază că acestea sunt:

1. S-a realizat o prognoză financiară pozitivă, pe baza unor calcule bine fundamentate.



2. Existența unor analize și evaluări favorabile în domeniu, realizate de experți.
3. Ideea de afacere are un grad ridicat de noutate.
4. Existența pieței și a consumatorilor, pregătiți pentru a accepta noul produs sau serviciu.
5. Individul „simte piața” și este convins că ideea sa va avea succes.

## Capitolul 2 Profilul antreprenorului și procesul decizional

### 2.1. Abilitățile antreprenoriale: elemente de bază

Înainte de a dezvolta subiectul aptitudinilor pe care trebuie să le aibă un antreprenor, îndeosebi un antreprenor de succes, trebuie să revenim la definiția antreprenorului. O decizie succintă și cuprinzătoare (Martínez & Campo, 2010, p. 71) spune că un antreprenor este o persoană care deschide o afacere nouă și asigură managementul acesteia, astfel încât să obțină un profit satisfăcător, care să permită și să asigure dezvoltarea firmei pe termen mediu și lung.

Mai mult, după cum deja știm, există trei grupe de factori de influență sau condiții identificate, care pot face o persoană să devină antreprenor, respectiv:

1. Stimuli de natură psihologică;
2. Lecții învățate din experiențe precedente (ca antreprenor sau angajat);
3. Trăsăturile individuale ale persoanei.

Alte studii (Kerr, Kerr & Xu, 2017, p. 10) menționează diverse modele create de experți, utilizate pentru a descrie trăsăturile de personalitate ale unei persoane care ar putea avea potențialul de a deveni antreprenor.

**Tabelul 2.1:** Modelul Macro-5 (Big-5) pentru descrierea personalității unui antreprenor

Nr. Crt.	Macro trăsături	Semnificație
1.	<i>Deschiderea spre experiențe noi</i>	Describe amplitudinea, profunzimea, originalitatea și complexitatea vieții mentale și experimentale a individului.
2.	<i>Conștiinciozitate</i>	Describe controlul impulsurilor sociale, care facilitează comportamentul orientat spre îndeplinirea riguroasă a sarcinilor și spre obiectivele asumate.
3.	<i>Extraversiune</i>	Implică o abordare energică a lumii sociale și materiale, și include trăsături precum adaptare în societate, desfășurarea de activități diverse, asertivitatea și emoționalitatea pozitivă.
4.	<i>Consimțământ</i>	Presupune o orientare prosocială și comună față de ceilalți, evitând antagonismele și include trăsături precum altruismul, delicatețea, încrederea și modestia.
5.	<i>Neuroticism</i>	Tendințe relativ stabile de a răspunde cu emoții negative la amenințare, frustrare sau pierdere.

Sursa: John, Naumann & Soto, 2008, p. 138

Unul dintre modele, întâlnit foarte des, atât în lucrări de specialitate cât și în practică, este „Modelul multidimensional Macro-5” (“Big-5 multidimensional model”), fundamentat și la modă încă din anii 1980, care se bazează pe măsurarea a 5 elemente de personalitate (OCEAN – Openness; Conscientiousness; Extraversion; Agreeableness; Neuroticism): deschiderea spre experiențe noi; conștiinciozitate; extraversiune; consimțământ; neuroticism.

Experții au determinat (John, Naumann & Soto, 2008) că aceste cinci trăsături definesc trăsăturile caracteristice ale unui antreprenor, astfel încât putem să înțelegem mai bine de ce unii antreprenori au succes, iar alții nu. Trăsăturile menționate anterior sunt prezentate în Tabelul 2.1. Modelul Macro-5 nu este singurul utilizat în acest domeniu. Alți autori (Kerr, 2004, p. 27) menționează alte cinci dimensiuni pentru a descrie înclinația unei persoane către activități antreprenoriale (Tabelul 2.2).

**Tabelul 2.2:** Cele 5 dimensiuni care descriu orientarea antreprenorială

Nr. Crt.	Dimensiuni	Semnificație
1.	<i>Autonomie</i>	Acțiuni independente ale unui individ sau echipe, care are ca scop îmbunătățirea unui concept de afaceri și continuarea acestuia până la finalizare.
2.	<i>Inovativitate</i>	Disponibilitatea de a-și manifesta creativitatea și de a experimenta, în ceea ce privește introducerea de noi produse sau servicii, inovare, leadership tehnologic și cercetare și dezvoltare pentru procese noi.
3.	<i>Asumarea riscului</i>	Tendința de a lua măsuri îndrăznețe, cum ar fi intrarea pe piețe noi necunoscute.
4.	<i>Proactiv</i>	Căutarea de oportunități, previzionare, precum și perspectivă privind introducerea de noi produse sau servicii.
5.	<i>Agresivitate competitivă</i>	Intensitatea ridicată a eforturilor firmei de a depăși performanțele rivalilor din industrie

Sursa: Adaptat după Lumpkin and Dess, 1998, p. 429

Atragem atenția asupra faptului că activitățile antreprenoriale nu înseamnă doar deschiderea unei afaceri noi. Inițiativele antreprenoriale pot și trebuie să se realizeze și în situația unei companii care există deja pe piață, indiferent de „vârsta” acesteia.

Consolidarea, dezvoltarea și, eventual, internaționalizarea unei afaceri pot avea loc numai dacă se îndeplinesc condițiile optime pentru crearea și implementarea continuă a ideilor noi și prin crearea unui mediu un mediu favorabil apariției inițiativelor antreprenoriale. Într-un mediu în continuă schimbare, așa cum este cel din prezent, o companie poate să fie aibă un nivel de competitivitate ridicat doar prin inovare și un antreprenoriat de calitate.

## 2.2. Tipuri de antreprenori

În diverse publicații putem găsi o mare varietate de criterii pentru clasificarea diverselor categorii sau tipuri de antreprenori. Spre exemplu, Natarajan (2013, pp. 16-21) a identificat următoarele categorii de antreprenor, pe baza a două criterii:

1. În funcție de tipul de afacere care este demarată:
  - ✓ Antreprenor în afaceri – persoana care generează o idee pentru un nou produs sau serviciu, iar apoi deschide o afacere pentru a-și transpune ideea în realitate;
  - ✓ Antreprenor industrial – este o persoană orientată pe produs, care își începe activitatea într-o firmă industrială, pentru a avea posibilitatea să creeze un produs nou;
  - ✓ Antreprenor corporativ – este o persoană care își demonstrează abilitățile de inovativitate în organizarea și managementul unei companii;
  - ✓ Antreprenor agricol – antreprenorul care efectuează activități agricole precum creșterea și comercializarea culturilor, îngrășămintelor și a altor inputuri în agricultură;
  - ✓ Antreprenor tehnic – este în esență o persoană de tip „meseriaș” sau „meșteșugar”, care dezvoltă sau îmbunătățește calitatea unui produs, în domeniul în care este specialist;
  - ✓ Antreprenor non-tehnic – este preocupat doar de dezvoltarea unor noi metode de marketing și distribuție, pentru a-și promova afacerea;
  - ✓ Antreprenor profesional – este persoana interesată în deschiderea unei afaceri, dar care nu dorește sau nu intenționează să asigure managementul sau operaționalizarea afacerii pe care a înființat-o.
2. După motivația care stă la baza dorinței de a fi/deveni antreprenor:
  - ✓ Antreprenor pur – un individ care este motivat de obținerea de recompense psihologice și economice;
  - ✓ Antreprenor indus – persoana care este încurajată să își asume o sarcină antreprenorială prin măsuri publice ale guvernului destinate stimulării inițiativei și acordării de sprijin celor care doresc să demareze o întreprindere;
  - ✓ Antreprenor motivat – este vorba despre dorința de auto-împlinire;
  - ✓ Antreprenor spontan – o persoană cu inițiativă, îndrăzneală și încredere în capacitatea lor, fapt care îi motivează să întreprindă activități antreprenoriale;



- ✓ Antreprenor de creștere – persoana care alege o industrie care are un potențial de creștere substanțial în viitor;
- ✓ Antreprenor de super-creștere – persoana care a demonstrat o creștere extraordinară a performanțelor în inițiativa sau investiția pe care a realizat-o.

### 2.3. Caracteristicile antreprenorului de succes

A avea succes într-un domeniu de activitate, indiferent în care, nu este ușor pentru nimeni. Succesul este obținut prin perseverență, muncă asiduă, asimilarea de cunoștințe noi, trecerea prin perioade dificile, dărâmarea unor bariere, parcurgerea unor perioade de refacere după unele eșecuri și dorința de a învinge. Veți spune că dacă faceți toate acestea va fi simplu, dar lucrurile stau puțin diferit.

A avea succes într-o activitate antreprenorială presupune existența unor trăsături care fac diferența dintre un antreprenor obișnuit și un antreprenor de succes. Mulți experți au cercetat care sunt trăsăturile speciale pe care o persoană trebuie să le aibă, pentru a fi un antreprenor de succes. De exemplu, conform unor opinii (Natarajan, 2013, pp. 14-15), trăsăturile unui antreprenor de succes sunt prezentate în tabelul următor.

**Tabelul 2.3:** Caracteristicile unui antreprenor de succes

Nr. Crt.	Caracteristici	Semnificație
1.	<i>Caracter facilitator</i>	Construiește o echipă, pe care o menține motivată, asigurând un mediu propice pentru creștere individuală și dezvoltarea carierei.
2.	<i>Încredere în forțele proprii</i>	Încredere în sine și capacitatea de a-și realiza obiectivele
3.	<i>Capacitatea de a lucra cu viziune și misune</i>	Capacitatea de a se angaja la un proiect cu un orizont de timp de cinci până la șapte ani. Nu mizează pe minuni de nouăzeci de zile.
4.	<i>Capacitate de efort îndelungat</i>	Abilitatea de a lucra susținut, perioade îndelungate de timp.
5.	<i>Capacitatea de a rezolva problemele</i>	O dorință intensă a a-și realiza sarcinile asumate, sau de rezolvare a problemelor cu care se confruntă. Creativitatea este un ingredient esențial.
6.	<i>Inițiativă și personalitate de întreprinzător</i>	Are inițiativă. Acceptă asumarea responsabilității pentru acțiunile întreprinse și pentru utilizarea optimă a resurselor.
7.	<i>Capacitatea de stabilire a obiectivelor</i>	Abilitatea de a stabili obiective provocatoare, dar realiste.
8.	<i>Abilitatea de evaluare și asumare a riscului</i>	Asumarea unui risc moderat și capacitatea de a învăța din eșecuri.

Sursa: Natarajan, 2013, pp. 14-15

## 2.4. Motivația antreprenorială

Există multe abordări privind relația dintre antreprenoriat și elementele de natură motivațională care influențează performanțele într-o activitate antreprenorială și decizia de a deschide o afacere nouă, sau de a dezvolta activități antreprenoriale într-o companie existentă.

Conform unor opinii (Martínez & Campo, 2010, pp. 64-65, adaptat după Kumar, 2007), dorința unei persoane de a deveni antreprenor este influențată de două categorii mari de factori, de tip Push și Pull, respectiv (Tabelul 2.4):

- **Factori Push** – sunt generați de acumularea unor experiențe negative de către o persoană, ca angajat al unei companii, din cauza cărora decide să părăsească acest statut și să-și deschidă o afacere proprie;
- **Factori Pull** – sunt elemente pozitive care se combină de-a lungul timpului și care pot determina o persoană să demareze o activitate antreprenorială.

**Tabelul 2.4:** Factori push și pull pentru a deveni antreprenor

Nr. Crt.	Factori de influență pentru a deveni antreprenor	Exemple
1.	<i>Factori Push</i>	Insatisfacții la locul de muncă
		Pierderea locului de muncă
		Șomajul
		Eșecuri în carieră
		Saturarea pieței existente
		Limba
		Statutul de emigrant
		Privațiunile
		Venituri reduse ale familiei
		Veniturile și lipsa flexibilității programului la locul de muncă
2.	<i>Factori Pull</i>	Nevoia de afirmare
		Controlul asupra vieții personale
		Intenționalitatea
		Obiectivul practic al acțiunii individuale
		Cererea
		Cultura comună
		Limba
		Autosusținere din punct de vedere economic
		Politici bune, viabile
Infrastructură și profit		

Sursa: Martínez Campo, 2010, pp. 64-65, adaptat după Kumar, 2007

## Capitolul 3 Elemente specifice afacerilor în domeniul biotehnologiilor

### 3.1. Aspecte specifice derulării afacerilor în biotehnologie

O analiză comparativă a factorilor de succes în antreprenoriat poate aduce o contribuție valoroasă la identificarea aspectelor care pot influența în mod decisiv stimularea și dezvoltarea durabilă a antreprenoriatului. Ne referim aici la efectul la nivel național, regional și microeconomic, precum și la nivelul diferitelor domenii de activitate, cum ar fi biotehnologia.

Industria biotehnologiilor este considerată un domeniu al viitorului, ceea ce determină tot mai multe voci să aprecieze că în viitor această industrie va avea o dinamică extrem de favorabilă la nivel global (Ahn & Meeks 2008: 20). În acest context, putem înțelege foarte bine de ce în industria biotehnologiilor există un număr atât de mare de părți interesate (din sectorul public, din sectorul privat, investitori, oameni de știință, manageri, instituții care operează pe piață, etc.) și antreprenoriatul este suportat și stimulat de diverse pârghii.

Antreprenorul în biotehnologii este o persoană capabilă să facă față neprevăzutului din domeniul său, cu bune abilități de negociator, capabil să învețe repede lucruri noi, chiar dacă nu sunt strâns legate de cercetările pe care le face, și posedă un înalt grad de responsabilitate, deoarece produsele sale pot afecta foarte mulți oameni. Un alt aspect notabil este că cercetătorul în biotehnologii este un "cetățean internațional". El trebuie să interacționeze cu oameni din toate colțurile lumii, pentru a-și crește șansele de succes și de performanță.

### 3.2. Factorii determinanți pentru antreprenoriatul în biotehnologii

Întrebarea frecventă este de ce ar vrea cineva să devină antreprenor în industria biotehnologiilor. În acest caz, răspunsul poate fi în aceeași măsură simplu sau complicat. Un răspuns scurt ar fi acela că poți avea șansa de a face ceva special, iar unul mai elaborat, este acela că antreprenorul în biotehnologii are cea mai bună oportunitate să creeze produse și tehnologii inovatoare, care sunt uneori considerate revoluționare și care aduc recunoaștere globală, afectând pozitiv un segment mare de consumatori.

Antreprenorul în biotehnoologii face parte dintr-o categorie specială de antreprenori (Shimasaki 2009:9). Așa cum se știe, nu fiecare afacere nouă are o abordare antreprenorială. O afacere antreprenorială trebuie să aibă un grad ridicat de inovare și capacitatea de a genera efecte benefice, atât pentru consumatori, cât și pentru industrie. Antreprenorul în biotehnoologii are două categorii de trăsături. Câteva sunt comune tuturor antreprenorilor (dorința de a reuși, capacitatea de a-și asuma și gestiona riscurile, intuiția, conducerea, învățarea de-a lungul vieții, etc.), în timp ce alte trăsături îl deosebesc puternic față de ceilalți. În industria biotehnoologiilor, antreprenorul este adesea un cercetător renumit, cu activitate recunoscută și vizibilitate internațională, care se hotărăște să devină antreprenor, pentru că asta își dorește să facă.

Revenind la motivele care îi determină pe oameni să facă afaceri în industria biotehnoologică, răspunsul poate fi sintetizat astfel: pentru că au șansa de a face ceva special, au oportunitatea de a obține recunoaștere națională și internațională, dar și pentru a crea lucruri de care va beneficia un spectru larg de utilizatori și consumatori.

De ce această industrie este atât de atractivă? Pentru că este o zonă de vârf a industriei, care utilizează resurse umane de înaltă calitate, care oferă multe oportunități și reprezintă viitorul, având un potențial enorm de creștere.

Industria biotehnoologiilor este un excelent domeniu pentru activitatea antreprenorială, deoarece a fost întotdeauna o industrie stabilă și intens dezvoltată, devenind astăzi una dintre cele mai importante industrii ale economiei mondiale. Sunt multe de spus despre această industrie și mulți cercetători ai științei antreprenoriale au fost intrigati de creșterea rapidă și de notorietatea pe care a câștigat-o.

De exemplu, cele mai interesante aspecte identificate (Shimasaki 2014: 445-446) în ceea ce privește industria biotehnoologiilor sunt:

- prezintă un nivel înalt de diversitate;
- oferă numeroase provocări;
- se concentrează pe furnizarea de produse inovatoare pe piață;
- majoritatea produselor sunt rezultate ale cercetărilor efectuate în universități, institute de cercetare și laboratoare;
- are o rată de creștere ascendentă;
- este un consumator intensiv de capital;
- șansele de succes și dezvoltare durabilă în acest domeniu sunt mari, iar posibilitățile de afirmare într-un domeniu de elită sunt enorme.

### 3.3. Identificarea ideilor de afaceri în biotehnologii

Biotehnologiile reprezintă un set de tehnologii care se pot aplica în diferite sectoare industriale, economice și sociale. Există tot mai multe companii care, în timp ce operează în domenii tradiționale, integrează produsele biotehnologice și biotehnologiile în procesele lor de producție, pentru a-și îmbunătăți calitatea și randamentul și pentru a reduce impactul asupra mediului. Nu este surprinzător că niciun proces de producție nu este mai puțin invaziv pentru mediu decât procesele naturale din care provine biotehnologia.

Procesele de biocataliză au pătruns acum în toate sectoarele industriale și sunt esențiale pentru dezvoltarea unei industrii chimice durabile. Acestea se bazează pe utilizarea bioproseselor mediate de microorganisme sau enzime capabile să accelereze viteza de reacție fără producerea de substanțe toxice și utilizarea unor temperaturi scăzute. Prin urmare, biocataliza a devenit un instrument valoros, nu numai pentru impactul său redus asupra mediului, ci și pentru că devine din ce în ce mai mult o alternativă rentabilă în detrimentul proceselor chimice. Biocataliza este acum utilizată într-o varietate de sectoare, de la sectorul farmaceutic și alimentar la producția de biocombustibili până la restaurarea și conservarea patrimoniului cultural.

Biotehnologia industrială este una dintre cele mai noi și promițătoare abordări în prevenirea poluării, conservarea resurselor și reducerea costurilor în procesele tehnologice alimentare. De fapt, biotehnologia industrială este definită ca orice aplicare a tehnicilor biochimice, biologice, moleculare și microbiologice, care vizează facilitarea proceselor industriale, producerea de bio-procese și bioenergie și recuperarea zonelor compromise din punct de vedere ecologic.

Un aspect foarte interesant, asociat cu biotehnologia industrială, este consumul redus de energie, un nivel scăzut de emisii de gaze cu efect de seră și producție de deșeuri, datorită reutilizării biomasei de diverse origini (*R.S. Singh, 2014*). De exemplu, deșeurile biologice din industria agroalimentară au un potențial atât de ridicat încât UE și-a propus să obțină din această sursă 2% din energia regenerabilă. Tema reutilizării deșeurilor și a produselor secundare este esențială pentru acele sectoare industriale care utilizează în mod tradițional resursele biologice ca sursă principală de aprovizionare (sectorul forestier, amidonul, zahărul, biocarburanții / bioenergia, biotehnologia) și în altele pentru care biomasa



se numără printre materiile prime utilizate (produse chimice, plastice și de consum) (*Le imprese di biotecnologie in Italia. Facts & Figures, 2018*).

Produsele biobazice sunt produse derivate integral sau parțial din biomase, cum ar fi plante, arbori sau animale (astfel de biomase pot fi, de asemenea, supuse unor tratamente fizice, chimice sau biologice) (*United States Secretary of Agriculture in the Farm Security and Rural Investment Act, 2002*).

Câteva exemple de resurse agricole care alcătuiesc multe produse biobazice includ soia, porumb, in, iută și numeroase alte tipuri de recolte care sunt recoltate. Aplicațiile actuale ale acestor resurse agricole creează produse cum ar fi etanol (pe bază de porumb), lumânări de soia, lubrifianți pe bază de soia, hârtie de birou kenaf și bioplastice pentru a numi doar câteva.

### **3.4. Procesul de evaluare a ideilor de afaceri în domeniul biotehnologiilor**

Înființarea de noi întreprinderi este puternic influențată de caracteristicile mediului economic, diversitatea oportunităților de afaceri, varietatea și disponibilitatea surselor de finanțare și de infrastructura economică și instituțională. Ca în orice domeniu, începerea unei afaceri în biotehnologie implică mai mulți pași. Din acest punct de vedere, menționăm că nu există diferențe semnificative în acest domeniu comparativ cu alte domenii de activitate. Cu toate acestea, trebuie să spunem că procesul antreprenorial în biotehnologie prezintă câteva elemente specifice pe care fiecare investitor trebuie să le ia în considerare. Astfel, caracteristica inovatoare a oricărei abordări biotehnologice este esențială pentru dezvoltarea unei afaceri de succes.

În industria biotehologică, ca și în orice industrie bazată pe cunoaștere sau știință, antreprenorii pot fi considerați cei mai importanți factori care contribuie la tranziția inovării ca urmare a activităților de cercetare, a pieței și a utilizatorilor finali de noi și inovatoare produse. În industria biotehnologiilor, cele mai importante valori ale firmei (considerate "active") sunt cercetătorii și oamenii de știință, fara a fi considerați angajați cu un contract de muncă (în sensul clasic) în moduri diferite: de obicei sunt angajați ai universităților (sau ai laboratoarelor sau institutelor de cercetare) care colaborează cu compania; membrii fondatori ai firmei nou create; membrii consiliilor științifice / consiliului consultativ științific; Președinții Consiliului științific (Verheul et al. 2002b: 226).

Decizia de a deschide o companie în industria biotehologică (Kolchinsky 2004: 3) este luată după o analiză atentă a următoarelor aspecte: mărimea costurilor asociate



dezvoltării și apoi comercializarea unui produs nou; nevoia pe piață a produsului dezvoltat; o piață extinsă sau mare, dar cu creștere rapidă; un nivel stimulatv al concurenței; existența resurselor umane necesare (cercetători și oameni de știință); fondurile necesare și gradul de accesibilitate a fondurilor necesare. În plus, se iau în considerare și mecanismele care stau la baza transferului tehnologic și nivelul de acces la noii furnizori de cunoștințe (Nurmemmedov 2004: 9).

## Capitolul 4 Instrumente pentru dezvoltarea firmei

### 4.1. Modelul de afaceri

Termenul "model de afaceri" este folosit în teorie și practică pentru a descrie aspectele esențiale ale unei afaceri și raționamentul modului în care organizația va crea și va oferi valoare în activitatea sa. Procesul de elaborare sau remodelare a unui model de afaceri, denumit și inovație în modelul de afaceri, face parte din strategia de companie. Utilitatea modelului de afaceri este complexă. Astfel, modelul de afaceri este un instrument managerial folosit pentru:

- ✓ începerea unei afaceri;
- ✓ extinderea unei afaceri;
- ✓ regândirea structurii unei afaceri;
- ✓ controlul fluxului informațional;
- ✓ luarea deciziilor strategice.

Procesul de inovare a modelelor de afaceri din cadrul Cambridge (CBMIP) este atât descriptiv, cât și prescriptiv, deoarece arată modul în care se realizează în practică dezvoltarea unui model și permite realizarea de modele de afaceri durabile în companiile existente, în adaptarea sau reacția la schimbări în mediul extern. Abordarea constă în opt pași; care sunt secvențiali, dar iterativi, ceea ce înseamnă că, în timp ce este urmărit procesul pas cu pas, organizația poate merge de-a lungul procesului, prin revizuirea etapelor în conformitate cu cerințele și limitările companiei. Cele 8 etape sunt:

- 1. Ideea:** aceasta constă în definirea scopului inovației modelului de afaceri și a părților interesate cheie și propunerea de valoare.
- 2. Conceptul:** constă în a evidenția și a documenta elementele cheie ale modelului de afaceri.
- 3. Prototiparea virtuală:** implică generarea și revizuirea unei serii de prototipuri pentru a rafina și a comunica conceptul de model de afaceri. Aceasta este faza în care creatorii evaluează soluțiile și conceptele de la alte părți implicate.
- 4. Experimentarea:** în această etapă, ipotezele și variabilele cheie ale conceptului sunt testate în simulări și experimente pe teren, în mod ideal prin studii controlate aleatorii.
- 5. Designul detaliat:** implică o analiză aprofundată și o descriere detaliată a tuturor elementelor modelului de afaceri și a interacțiunilor dintre aceste elemente.



**6. Modelul pilot:** implică testarea conceptului prin rularea unei prime versiuni limitate a modelului de afaceri într-o mică subsecțiune a pieței țintă.

**7. Lansarea:** prezentarea modelului în cadrul tuturor unităților organizaționale responsabile și pe piața țintă.

**8. Ajustare și diversificare:** revizuirea și adaptarea modelului de afaceri în funcție de planurile inițiale, de așteptările și de potrivirea strategică. Pe baza acestei evaluări și în funcție de nivelul modificărilor necesare, se poate repeta întregul proces.

De prea multe ori, credem că inovarea și diferențierea ar trebui să provină numai din progresul tehnologic sau din prețuri mai mici. Însă de multe ori, un model de afaceri diferit vă poate ajuta să destabilizați o întreagă industrie.

Este important să vedem de ce modelul de afaceri este important și cum ajută reorganizării. Modelul de afaceri Canvas, propus de Osterwalder și Pigneur (2010) - oferă un instrument care poate fi folosit pentru a descrie, analiza și proiecta modele de afaceri și poate fi folosit ca manual pentru a îmbunătăți modelele de afaceri existente. Vom trece prin fiecare punct al Canvas Business Model, pentru a vedea semnificația și importanța acestuia.

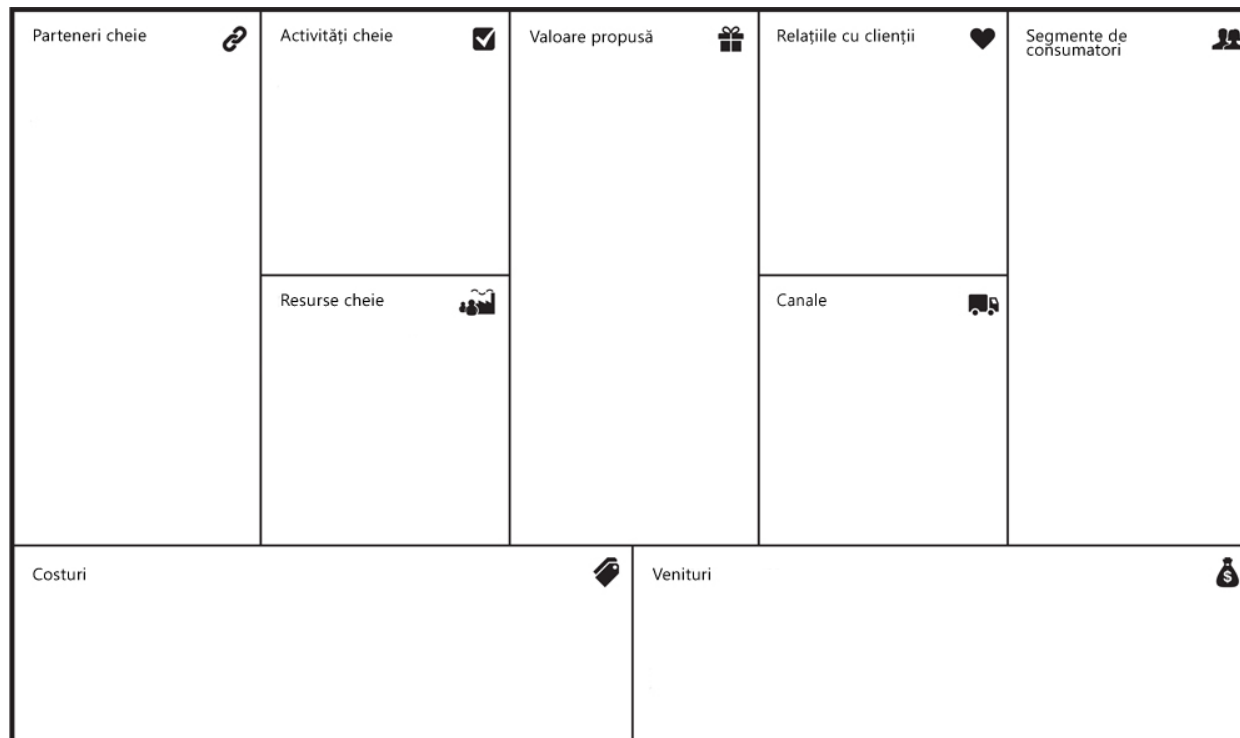
### 1. Segmente ale clienților

- ✓ Pentru cine creăm valoare?
- ✓ Cine sunt clienții noștri cei mai importanți?

Prima întrebare la care trebuie să răspundă orice antreprenor este "Cine sunt clienții noștri?". O importantă mențiune aici este că, dacă răspunsul dvs. este "toată lumea", aveți o mare șansă de a fi nimeni. Ca start-up, nu avem resursele necesare (financiare, umane) pentru a ajunge la toți clienții noștri. De aceea este important să fiți cât mai concret posibil. Business Model Canvas propune segmentarea clienților. Vă recomandăm să citiți mai multe despre segmentare, însă acum trebuie să vă amintiți că trebuie să știți exact cine sunt clienții dvs.: cum arată ei, unde își petrec timpul, ce mănâncă etc.

### 2. Propunerea de valoare

- ✓ Ce valoare oferim clienților?
- ✓ Ce problemă rezolvăm pentru clienții noștri?
- ✓ Ce nevoie are clientul nostru?
- ✓ Ce produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți?



**Figura 4.1:** Modelul de afaceri Canvas

*Sursa:* Adaptat după Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley&Sons, 2013, p. 44.

Acum, când știm cine sunt clienții noștri, trebuie să identificăm ce problemă rezolvăm pentru aceștia și ce valoare le aducem. O întrebare extrem de importantă pe care trebuie să o punem este "îți pasă atât de mult de această problemă încât să plătească?"

Există două direcții aici. Fie este într-adevăr o problemă foarte mare, ceea ce înseamnă timp / bani etc., și acest lucru este destul de vizibil pentru a îi face să plătească, fie se întâmplă destul de des să fie deranjantă (precum un țânțar: mușcătura sa nu ucide, dar chiar se dorește o soluție). Un lucru foarte important în ceea ce privește propunerea de valoare este validarea acesteia. Asta înseamnă să ne asigurăm că ceea ce intenționăm să oferim este ceea ce oamenii își doresc. Și cel mai simplu mod (dar nu ușor) pe care îl putem face este să vorbim cu oamenii.

### 3. Canale de marketing

- ✓ Prin care canale vrem să comunicăm clienților noștri?
- ✓ Cum ajungem acum la ele?
- ✓ Cum sunt integrate canalele noastre?
- ✓ Care canal funcționează cel mai bine?
- ✓ Care sunt costurile cele mai eficiente?
- ✓ Cum integrăm în mod obișnuit obiceiurile clienților?

Pentru fiecare segment de clienți, trebuie să vedem cum putem ajunge la ele. Ce canale de comunicare trebuie să utilizăm pentru a promova produsul nostru și pentru a comunica propunerea de valoare? Iată un alt punct cheie de a începe o afacere. Majoritatea managerilor se opresc la primele canale identificate. În unele cazuri, acestea sunt suficiente, dar de cele mai multe ori sunt și cele mai aglomerate și au costuri mai mari. Pornind de la segmentele de clienți, gândiți-vă cu restul echipei și vedeți ce metode alternative există pentru a ajunge la clienți. Apoi le testați pentru a vedea care este cel mai eficient.

### 4. Relațiile cu clienții

- ✓ Ce fel de relație necesită fiecare segment de clienți?
- ✓ Ce fel de relații am implementat până acum?
- ✓ Cum se integrează cu restul modelului de afaceri?
- ✓ Cât costă?

În calitate de companie, puteți opta pentru asistență personală dedicată, autoservire, servicii automatizate, co-creație (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 29). Se spune că este de 10

ori mai ieftină menținerea unui client existent decât atragerea unui nou client. Aceasta variază în funcție de industrie, dar de cele mai multe ori este o afirmație adevărată. În acest stadiu trebuie să vă gândiți, în funcție de afacerea dvs., ce fel de conexiune vă așteaptă clienții să dezvoltați împreună cu ei. Fie o tranzacție relațională (pe termen lung) sau una tranzacțională (1-2 achiziții). În funcție de acestea, veți lua mai multe decizii de marketing mai târziu.

## 5. Fluxuri de venit

- ✓ Cât sunt clienții potențiali dispuși să plătească?
- ✓ Pentru ce plătesc?
- ✓ Cum plătesc acum?
- ✓ Cum ar prefera să plătească?
- ✓ Cât de mult contribuie fiecare sursă de venit la venitul total?

Fluxurile de venituri arată modul în care o companie realizează venituri din fiecare segment de clienți. Dacă într-un plan de afaceri trebuia să estimați ce veți vinde, cum, unde, etc. și să vă bazați exclusiv pe estimări și presupuneri, lucrurile sunt foarte simplificate în acest stadiu, iar Canvas vă oferă un cadru de gândire pentru a vă ajuta găsiți noi modalități de a genera venituri. Există mai multe modalități de a genera un flux de venit pentru compania dvs., cum ar fi vânzarea activelor, taxele de abonament, leasing, licențiere, publicitate etc. Aceste fluxuri de venit ar trebui să fie legate de personaje sau segmente și propunerile de valoare.

## 6. Resurse cheie

- ✓ Ce resurse cheie presupune propunerea noastră de valoare?
- ✓ Canalele de distribuție?
- ✓ Managementul relațiilor cu clienții?
- ✓ Surse de venit?

Resursele cheie sunt resursele necesare pentru a crea valoare pentru client. Practic, aici trebuie să vedem care sunt principalele tipuri de activități ale companiei. Acest lucru vă va ajuta fie atunci când faceți echipa sau creați o diagramă organizațională, dar și atunci când calculați costurile și cheltuielile. Modelul de afaceri Canvas propune existența a trei tipuri principale de afaceri: produs, domeniu de aplicare și infrastructură. Acestea tind să aibă tipuri similare de resurse cheie (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34). Resursele cheie pot fi clasificate după cum urmează:



- ✓ Fizice – de exemplu unități de producție, clădiri, sisteme, vehicule, mașini, sisteme de vânzare la locul de vânzare și rețele de distribuție.
- ✓ Intelectuale – mărci brevete și drepturi de autor, cunoștințe de proprietate, parteneriate, baze de date ale clienților.
- ✓ Resursele umane –sunt esențiale în industria intensivă și creativă, cum ar fi biotehnologia. Noul model de afaceri al companiei Novartis se bazează pe un număr vast de oameni de știință experimentați și o forță de vânzări vastă și calificată.
- ✓ Financiare- numerar, linii de credit sau o bursă de opțiuni de acțiuni pentru angajarea angajaților-cheie.

Una dintre principalele probleme ale planurilor de afaceri este că întotdeauna uităm ceva sau lucrurile se schimbă în timp. Un model de afaceri trece printr-un proces logic de întrebări și ajută la identificarea categoriilor, în mare măsură cu flexibilitate atunci când apare ceva nou.

## 7. Activități-cheie

- ✓ Ce activități cheie implică propunerea de valoare?
- ✓ Canalele de distribuție? Relațiile cu clienții?
- ✓ Fluxuri de venituri?

Activitățile cheie pot fi clasificate ca:

- ✓ Producție (firme de producție)
- ✓ Rezolvarea problemelor (consultanță, spitale și alte organizații de servicii dominate de activitățile de rezolvare a problemelor, care necesită managementul cunoștințelor și formarea continuă).
- ✓ Platformă / rețea (Rețele, platforme de potrivire, software, mărci. Aceste activități se referă la managementul platformei, furnizarea de servicii și promovarea platformei).
- ✓

## 8. Parteneriate-cheie

- ✓ Care sunt partenerii noștri cheie?
- ✓ Cine sunt furnizorii noștri cheie?
- ✓ Ce resurse cheie obținem de la partenerii noștri?
- ✓ Ce activități cheie furnizează partenerii noștri?

O greșală făcută de multe start-up-uri este că simt că trebuie să facă totul. Dar cheia succesului este să vă concentrați asupra activităților-cheie care vă ajută să aduceți valoare

clienților dvs. și să creșteți veniturile. Managerii începători sunt în general destul de reticenți în a externaliza. Este parțial de înțeles că fără un partener de încredere întreaga afacere poate intra în faliment, dar adesea găsim modalități de a folosi partenerii pentru anumite funcții ale afacerii, concentrându-ne pe ceea ce știm cel mai bine a face.

De exemplu, dacă sunteți o companie de producție, poate că partea de vânzări ar putea fi externalizată? Acest aspect ne ajută să inovăm și în alte aspecte ale modelului de afaceri. Anumiți parteneri (furnizori, de exemplu) pot fi utilizați pentru a ajunge la noi clienți. Sau pot fi găsite noi modalități de a colabora cu alte companii și de a împărți unele dintre costuri.

## 9. Structura costurilor

- ✓ Care sunt costurile cele mai importante pentru modelul nostru de afaceri?
- ✓ Care sunt resursele cele mai scumpe?
- ✓ Care activități cheie sunt cele mai scumpe?

Din nou, un plan de afaceri necesită un buget și o listă a costurilor. Există două chestiuni problematice legate de bugetul planului de afaceri. În primul rând, dacă nu există o structură preliminară, câteva categorii de costuri gândite, există șanse să omiteți ceva și să întâlniți costuri suplimentare mai târziu.

În al doilea rând, când căutăm mecanic lucruri care trebuie incluse în buget și nu omitem nimic, devine dificil să vedem întreaga imagine și să ne gândim dacă toate sunt necesare sau dacă există alternative mai ieftine. Aici, modelul de afaceri ajută deoarece urmează un proces logic în care sunt enumerate principalele activități care trebuie îndeplinite, care sunt aspectele cheie ale afacerii și care dintre acestea au nevoie de mai multă atenție. Astfel, analizând structura costurilor, se pot lua, de exemplu, cele mai costisitoare activități și pot fi validate cu clienții, pentru a afla dacă aceștia le consideră importante, ori o alternativă mai ieftină ar fi la fel de valabilă. Aplicațiile cele mai importante și mai evidente ale Canvasului sunt:

- ✓ Modelul de afaceri are sens?
- ✓ Ar putea fi îmbunătățit?

Oare echipa înțelege și este de acord? Au idei suplimentare?

Deci, un model de afaceri trebuie să definească întotdeauna: modul în care întreprinderea oferă valoare clienților, îi face să plătească pentru acea valoare și transformă valoarea în profit.

## 4.2. Managementul și dezvoltarea afacerilor

Managementul antreprenorial se ocupă de studierea proceselor și a relațiilor interpersonale-manageriale, desfășurate de obicei în organizații mici – puternic personalizate de rolul întreprinzătorului – prin descoperirea legilor care le guvernează și prin proiectarea de noi sisteme, metode, tehnici, proceduri de creștere a eficienței și eficacității deciziilor, comportamentelor și acțiunilor, care identifică și valorifică oportunitățile de afaceri (Nicolescu & Nicolescu, 2008, pp. 73-76).

Caracteristicile tipice ale funcțiilor de management la nivel de pornire a unei afaceri noi sunt:

- 1. Funcția de planificare** – folosirea planificării de afaceri ca instrument de management reduce semnificativ riscul de eșec al afacerii. În general, antreprenorii realizează planificarea empirică pe termen scurt, dar fără un suport științific riguros pentru previziunile pe termen mediu și lung; planificarea științifică în microîntreprinderi și firmele mici creează condițiile necesare pentru întemeierea unui management strategic adecvat și dezvoltarea întreprinderii în timp în mediul său, fiind scopul dezvoltării afacerii și obținerea unui avantaj competitiv pe piață;
- 2. Funcția de organizare** – pentru întreprinderile mici, o structură ierarhică formală este o condiție necesară, dar nu obligatorie pentru existența afacerii; structura organizatorică a antreprenorului privat este cel mai simplu model de structură organizatorică a unei micro-companii; întreaga activitate de stabilire a structurii organizatorice a companiei este crearea proprietarului acesteia; într-o micro-companie, el ia deciziile și angajații săi le execută (fiecare angajat efectuează periodic toate sesiunile fără o determinare reală a sarcinilor reale printr-o foaie de lucru); structura organizatorică a întreprinderilor mici și mijlocii este, în majoritatea cazurilor, ierarhică - funcțională, cu sau fără organisme majore de stat;
- 3. Funcția de coordonare** – înființarea întreprinderilor noi oferă un climat de lucru mai ridicat în ceea ce privește relațiile umane și creează condițiile prealabile satisfacerii muncii față de întreprinderile mari; canalele de comunicare între directori sunt scurte, iar compartimentele de lucru sunt de dimensiuni reduse;
- 4. Funcția de personal** - start-up-urile își creează propriul sistem motivațional prin factori precum: mărimea salariului, securitatea locului de muncă, crearea unui sentiment de apartenență la angajat prin evaluarea efortului individual, fundamentarea unui mecanism

normal de funcționare pentru delegarea autorității și responsabilizarea angajații, crearea unui sistem adecvat de recompense și sancțiuni, leadership prin conștientizarea obiectivelor companiei la nivelul fiecărui angajat și dedicarea lor ca participanți direcți și actori importanți pentru realizarea acestora;

**5. Funcția de control-evaluare** – în cadrul firmelor mici - controlul prea informal al întreprinzătorului; voința antreprenorului de a controla conduce adesea la start-up-uri la supra-control și la impunerea autorității totale.

Forme de management pentru un start-up:

- ✓ gestionarea utilizată de întreprinzător la înființarea și lansarea unei firme;
- ✓ gestionarea utilizată în dezvoltarea firmelor existente atunci când se fac schimbări rapide cu un caracter inovator puternic, bazat pe identificarea și valorificarea oportunităților economice.

Principalii factori de influență:

- ✓ dimensiunea unei organizații (tipul de întreprindere);
- ✓ obiectul de activitate și piața pe care operează;
- ✓ nivelul de educație și experiența antreprenorului.

**Exemplu:**

- ✓ întreprindere cu 10 angajați;
- ✓ antreprenorul nu are cunoștințe de specialitate, ci doar abilități manageriale;
- ✓ obiect de activitate - prestarea de servicii în domeniul biotehnologiei;
- ✓ structura organizatorică a energiei solare;
- ✓ circuite foarte simple de informare;
- ✓ antreprenorul-manager adoptă toate deciziile din cadrul companiei, în unele cazuri prevede dreptul de semnătură contabilului și inspectorului de resurse umane;
- ✓ sistemul metodico-managerial constă în: planul de afaceri (elaborat incomplet), chestionarul, interviul, metoda delegării, metoda de întâlnire.

**Reproiectarea sistemului de management la nivel de pornire**

Principalii factori de influență:

- ✓ dimensiunea unei organizații (tipul de întreprindere);
- ✓ obiectul de activitate și piața pe care operează;
- ✓ nivelul de educație și experiența antreprenorului.

Exemplu – este aceeași întreprindere ca în exemplul precedent, dar cu unele clarificări:



- ✓ IMM-ul funcționează pe piață de acum 2 ani;
- ✓ rezultatele financiare obținute sunt sub previziunile realizate;
- ✓ în această perioadă au fost angajați 4 specialiști, deoarece a existat o cerere sporită de consultanță în domeniile financiar și managerial și, în același timp, dezvoltarea societății a subliniat importanța unui specialist în marketing;
- ✓ antreprenorul a fost supus unei pregătiri manageriale.
- ✓ antreprenorul a efectuat o analiză diagnostic a fiecărui component managerial, cu ajutorul unei echipe mixte de specialiști.

Ca urmare a acestui diagnostic, el a constatat că a trebuit să reprojeceteze managementul întreprinderii după cum urmează:

- ✓ adoptarea unei structuri ierarhic-funcționale;
- ✓ elaborarea unui regulament privind organizarea și funcționarea;
- ✓ regândirea descrierii postului;
- ✓ crearea structurii organizatorice;
- ✓ crearea unui sistem informațional simplu și eficient;
- ✓ adoptarea unui sistem bine fundamentat de luare a deciziilor, interconectat cu noile sisteme (organizaționale și informaționale);
- ✓ nu există nicio renunțare sau orice altă metodă utilizată anterior;
- ✓ noul sistem metodologic de management constă în următoarele metode, tehnici și instrumente: metoda de analiză - diagnosticare, planul de afaceri, metoda delegării, metoda sesiunii, chestionarul, interviul, metoda scenariului, managementul produselor și managementul participativ.

O strategie de lansare poate fi comunicată eficient numai atunci când este definită clar și explicit. Strategia ar trebui să fie aliniată cu viziunea companiei, declarația de misiune și valorile de bază.

Prima este o declarație de viziune. Acesta arată destinația organizației, o imagine a ceea ce doriți să realizați. În continuare este o declarație a misiunii companiei. Aceasta este o declarație generală care arată cum să ajungeți la destinație. Acestea sunt declarații importante pentru companie și lucrătorii săi, deoarece viziunea și misiunea unui start-up ar trebui să ghideze activitatea persoanelor implicate în afaceri.

O declarație, adesea creată odată cu viziunea și misiunea, este cea a valorilor de bază ale companiei, care arată modul în care compania se va comporta în timpul activității sale. Obiectivele sunt declarații generale despre ceea ce trebuie realizat. Obiectivele vor oferi apoi

repere specifice și un calendar pentru atingerea unui obiectiv. De asemenea, obiectivele trebuie să transforme declarația generală a acestora într-o declarație specifică, cuantificabilă, sensibilă la timp, cu privire la ceea ce urmează a fi realizat (SMART).

Strategiile sunt modalități prin care compania va folosi declarația de misiune pentru a realiza declarația de viziune. Ei răspund la întrebarea "Cum vom progresa?" Tactica arată modul în care va fi pusă în aplicare o strategie specifică și, în general, va răspunde la întrebarea "Ce trebuie să facem?" Planurile de acțiune arată modul în care se vor realiza tacticile, individul / persoanele care își asumă responsabilitatea pentru fiecare acțiune și un calendar pentru finalizarea acestora.

Viziunea unui exemplu de afaceri pe care îl vom prezenta în continuare este despre o afacere de succes în domeniul bio-pesticidelor.

### **Misiunea:**

Pentru a oferi un pesticid unic și de înaltă calitate, care este organic pentru agricultori și întreprinderi.

### **Valorile de bază:**

1. Faceți față nevoilor și dorințelor în schimbare ale clienților și consumatorilor.
2. Concentrați-vă pe ideile de afaceri noi și inovatoare
3. Respectați și protejați mediul.
4. Practicarea unor standarde etice înalte.

### **Obiectivele:**

1. Creșteți marja de profit
2. Creșterea eficienței
3. Câștigarea unei cote de piață de peste 20%
4. Asigurați servicii mai bune pentru clienți
5. Îmbunătățirea instruirii angajaților

### **Obiective specifice:**

1. Câștigarea unei rate de rentabilitate a investiției de cel puțin 19% după impozitare, în anul următor.
2. Creșterea cotei de piață cu 5% în anul următor.
3. Reducerea costurilor de operare cu 15% în următorii 3 ani prin îmbunătățirea procesului de fabricație.
4. Creșteți rata de răspuns la solicitările clienților, asigurându-vă că nu mai treceți mai mult de 3 ore înainte de a trimite un răspuns.

5. Asigurați-vă un minim de 20 de ore de formare pentru fiecare angajat nou.

### Strategia de piață:

1. Strategia de stimulare (întâlnită în cazurile în care compania se confruntă cu o cerere inexistentă, fie din cauza lipsei de conștientizare a clienților față de produse)
2. Strategia de dezvoltare (adoptată în cazul unei cereri latente, din cauza lipsei unui produs capabil să-l satisfacă).

Punctul de plecare pentru elaborarea strategiei de piață este analiza mediului intern, respectiv a resurselor pe care compania le are la dispoziție la un moment dat (resurse umane, materiale, financiare și informaționale). Această analiză poate fi realizată prin evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe ale potențialului companiei.

Caracteristicile problemelor strategice la nivel de start-up:

- ✓ existența în multe start-up-uri a unei strategii "intuitive", "empirice";
- ✓ strategia dezvoltată poartă semnul personalității antreprenorului;
- ✓ impactul strategiei alese asupra structurii funcționale de pornire este limitat;
- ✓ există o stare de indiferență și chiar de respingere în utilizarea managementului strategic;
- ✓ obiectivele strategice inițiale sunt limitate;
- ✓ strategiile de lansare trebuie să fie mai flexibile;
- ✓ gama limitată de activități care au loc în start-up-uri conduce, în general, la specializarea acestora.

### 4.3. Planificarea afacerii - importanță și funcții

Înainte de a detalia importanța și funcțiile unui plan de afaceri, ar fi interesant să introducem câteva elemente ale etapelor pe care le parcurge o persoană pentru a deveni antreprenor (Natarajan, 2013, pp. 16-21). În acest sens, un exemplu foarte bun este cel dezvoltat de Bruce Cameron (17 ianuarie 2003), în publicația *Getting started: money issues for people under 25* (vezi Tabelul 4.1).

După cum se poate observa în Tabelul 4.1, întocmirea planului de afaceri se face numai în a cincea etapă, după ce persoana care dorește să devină antreprenor trece printr-o perioadă de înțelegere, la sfârșitul căreia poate decide dacă este într-adevăr pregătit pentru aceasta. După cum știm deja, activitatea antreprenorială implică sacrificii personale, materiale

și financiare, iar dacă antreprenorul nu este hotărât să facă acest lucru, acțiunea este sortită eșecului.

După acest prim pas, care după părerea noastră este cel mai important, securitatea financiară a persoanei urmează. Nu este deloc indicat faptul ca un individ să facă pasul spre deschiderea propriei afaceri, dacă nu poate fi sigur că în această perioadă el este capabil să-și asigure viața de zi cu zi. Abilitățile personale sunt cele care trebuie să se afle în centrul noii afaceri. O afacere trebuie să înceapă în domeniul în care suntem cel mai bine pregătiți și în care există cele mai bune premise de a demara o întreprindere de succes.

**Tabelul 4.1:** Cei 10 pași ai lui Cameron de a deveni antreprenor

Nr.	Etape	Ce trebuie să faci sau să gândești în această etapă
1	<i>Calificați-vă</i>	Sunteți capabil să sacrificați suficient, aveți responsabilitate de sine și finanțe pentru a demara afacerea?
2	<i>Faceți ordine în finanțele personale</i>	Clarificarea situației datoriilor personale. În acest fel te protejezi împotriva primei surprize. Dacă acest lucru nu este posibil, se va amâna demararea afacerii.
3	<i>Identificați-vă abilitățile</i>	Gândește-te ce știi să faci cel mai bine. Faceți o listă cu toate abilitățile și preocupările pe care le aveți. Identificați abilitățile care vă ajută cel mai bine să derulați o afacere cu succes.
4	<i>Cercetați piața</i>	Există piață pentru afacerea ta? Verificați dacă pe piață se manifestă o nevoie pentru produsul sau serviciul oferit, înainte de a demara afacerea.
5	<i>Elaborați un plan de afaceri</i>	Înainte de a vă începe afacerea, trebuie să puteți anticipa dacă veți obține un profit sau nu. Un plan de afaceri vă va ajuta să faceți acest lucru.
6	<i>Care sunt resursele disponibile?</i>	Verificați ce aveți la dispoziție și ce trebuie să procurați. Aceasta include finanțe, aptitudini, echipamente și materii prime.
7	<i>Elaborează un plan financiar</i>	În primele etape, aveți nevoie de bani pentru a derula activitatea. Încercați să reduceți costurile, pentru a nu afecta vânzările. Asigurați-vă că planul dvs. financiar este viabil.
8	<i>Structura organizatorică a afacerii</i>	Alegerea uneia dintre cele patru posibile structuri pentru derularea afacerii are influențe importante asupra viabilității acesteia.
9	<i>Opțiunile întreprinderii</i>	Cum ar trebui să începeți afacerea? De la zero, sau cumpărați o afacere existentă? Sau ar trebui să cumpărați o franciză?
10	<i>Revedeți-vă planurile de inițiere</i>	Tot ceea ce ați realizat în etapa de începere a afacerii dvs. trebuie reevaluat înainte de startul propriu-zis. Trebuie să testați toate aspectele și să vă reajustați planul, dacă este necesar.

Sursă: Natarajan, 2013, pp. 16-21, adapted after Cameron, 2003

Numai după ce se parcurg primii trei pași, este timpul să ne uităm în jur. Piața ne spune ce trebuie să facem. Nu pot fi lansate pe piață produse sau servicii noi, dacă nu există

nicio cerere sau dacă nu există consumatori cu nevoi care să poată fi satisfăcute prin cumpărarea și consumarea produsului sau a serviciului, pe care dorim să îl producem și apoi să îl vindem. În cele din urmă, a sosit stadiul dezvoltării planului de afaceri. Trebuie să clarificăm faptul că în acest moment planul de afaceri este doar un proiect. După elaborarea planului financiar și după identificarea celei mai bune forme juridice pentru organizarea noii afaceri, se revine la versiunea inițială a planului de afaceri și se realizează forma finală a acestuia.

Cu toate acestea, nu trebuie să uităm că planul de afaceri nu este un document inert. Planul de afaceri se schimbă și crește împreună cu afacerea. Planul de afaceri este un document viu și este adesea "cel mai bun prieten" al antreprenorului. Deci, planul de afaceri trebuie să fie actualizat ori de câte ori apar schimbări în mediul de afaceri (inclusiv relațiile cu furnizorii sau clienții, legislația, condițiile de finanțare, contractele, piața, etc.). În tabelul următor sunt prezentate sintetizat atât utilitatea și beneficiile, cât și importanța planului de afaceri, pentru principalele categorii de utilizatori și beneficiari (Nicolescu, 2001, p. 227).

**Tabelul 4.2:** Utilitatea și beneficiile utilizării planului de afaceri

Nr.	Utilitate și beneficii	Categorii de utilizatori
1	Cunoașterea și evaluarea aprofundată a oportunităților de afaceri luate în considerare.	Antreprenorii și proprietarii Investitori potențiali și creditori
2	Stabilirea și luarea în considerare a factorilor cheie de care depinde capitalizarea reușită a planului de afaceri.	Antreprenorii și proprietarii Investitori potențiali și creditori Manageri din organizație
3	Dimensiunea realistă a resurselor care vor fi utilizate în afaceri.	Toți utilizatorii
4	Exploatarea diverselor oportunități din mediul înconjurător, legate de oportunitatea de afaceri pe care se concentrează planul de afaceri.	Antreprenorii și proprietarii
5	Diminuarea impactului amenințărilor care există în mediul economic și care pot afecta inițierea și implementarea ideii de afaceri.	Toți utilizatorii
6	Dezvoltarea unei viziuni globale, coerente și realiste a tuturor problemelor implicate în valorificarea oportunităților economice.	Antreprenorii și proprietarii Manageri din organizație
7	Facilitați comunicarea între toți indivizii și organizațiile implicate în inițierea și funcționarea afacerii.	Toți utilizatorii
8	Informarea și convingerea părților interesate să participe și să contribuie cu resurse pentru a valorifica oportunitatea economică.	Toți utilizatorii
9	Promovarea unei abordări prospective și proactive de afaceri, prevenind limitarea comportamentelor reactive, "combaterea incendiilor".	Antreprenorii și proprietarii Manageri din organizație
10	Reduceți riscurile legate de afaceri și creșteți șansele de succes.	Toți utilizatorii
11	Asigurați fundația pentru un management profesional suplimentar.	Antreprenorii și proprietarii Manageri din organizație

12	Furnizați parametri riguroși pentru urmărirea și controlul afacerii	Entrepreneurs and owners Investitorii și creditorii
13	Obțineți cea mai mare performanță economică ca urmare a valorificării oportunităților de afaceri.	Antreprenorii și proprietarii
14	Protejați-vă și consolidați prestigiul inițiaților și promotorilor de afaceri.	Antreprenorii Investitorii

Source: Nicolescu, 2001, p. 227

Practic, un plan de afaceri trebuie să se refere la patru aspecte principale (*Introduction in entrepreneurship*, EED 126, ianuarie 2018):

- ✓ Unde vă aflați în prezent cu ideea, proiectul sau afacerea dumneavoastră?
- ✓ Ce vreți să faceți?
- ✓ Cum vă propuneți să faceți asta?
- ✓ Este proiectul suficient de eficient pentru a fi demarat?

Planificarea afacerilor înseamnă atât urmărirea unor pași bine stabiliți, care merg de la momentul apariției ideii, până la implementarea acesteia, cât și planificarea resurselor necesare pentru punerea în aplicare a acesteia, și anume: resurse umane, timp, resurse financiare, materiale, și informații. Prin urmare, putem să considerăm că cunoașterea și utilizarea permanentă și eficientă a planului de afaceri reprezintă o condiție indispensabilă pentru atingerea performanțelor economice ale întreprinzătorilor și managerilor.

#### 4.4. Conținutul unui plan de afaceri și relevanța rezumatului executiv

Nu există o rețetă pentru elaborarea unui plan de afaceri care să se potrivească tuturor organizațiilor, deoarece nu există două afaceri identice. În plus, planul de afaceri reflectă personalitatea persoanei care îl realizează, claritatea ideilor și a intențiilor sale. Ca urmare, planul de afaceri trebuie să fie un instrument simplu, sugestiv, care să răspundă particularităților afacerii, respectând cerințele specifice pentru scopul pentru care a fost elaborat. Având în vedere varietatea modalităților de elaborare a unui plan de afaceri, ar fi extrem de dificil să se realizeze acest capitol pentru toate opțiunile posibile. Dacă detaliem puțin, conținutul general al unui plan de afaceri ar putea fi următorul:

**1. Sinteza:** misiunea companiei; propriul avantaj competitiv; vânzările și profiturile; resursele necesare; procedura de rambursare a creditului (dacă este cazul).

**2. Contextul de afaceri:** stadiul actual al industriei; potențialul de creștere a domeniului de activitate; tendințele economice; particularitățile produsului.

**3. Profilul afacerii:** o scurtă istorie a afacerii; tip de afacere; de management; factori de influență; activitate de cercetare și dezvoltare; proces de producție.

**4. Piața:** clienți; furnizori; acoperirea geografică care poate fi atinsă; potențialul de creștere al segmentului de piață țintă.

**5. Planul de marketing:** publicitate; promovare; marketing; studiu de piață.

**6. Situația financiară:** situația istorică (contul de profit și pierdere, bilanțul și fluxul de trezorerie în ultimii 3 ani); situația prognozată (contul de profit și pierdere, bilanțul și fluxul de numerar în următorii 3 până la 5 ani); analiza pragului de rentabilitate.

**7. Modificări preliminare și răspunsuri planificate la următoarele aspecte:** concurență; deficiențele afacerii și modalitățile de compensare a acestora; legislație; protecția afacerilor (brevete, know - how etc.); conducerea afacerilor; personal.

**8. Anexele.**

## 4.5. Componentele unui plan de afaceri dezvoltat

Un plan de afaceri substanțial implică multe detalii. Înainte de a prezenta ceea ce conține un astfel de plan, să ne amintim ce măsuri trebuie să urmărim pentru a concepe planul de afaceri necesar pentru a deschide o afacere nouă, sau pentru a dezvolta o afacere existentă: identificarea celei mai bune idei a unei afaceri; clientul și piața pe care vom distribui produsul sau serviciul pe care îl vom produce/realiza; caracteristicile produsului sau serviciului și prețul de vânzare; locația în care va fi amplasată afacerea; resursele necesare și costurile de producție; prognoza financiară a fluxurilor de venituri și cheltuieli și a indicatorilor de eficiență; concluzii și propuneri de dezvoltare viitoare, etc.

Structura unui plan de afaceri de bază pentru o inițiere este prezentată mai jos:

### 1. Sinteza planului

- |  |  |
|--|--|
| ✓ Scopul planului de afaceri                                       | ✓ Avantajul competitiv                 |
| ✓ Oportunitatea de afaceri   | ✓ Dimensiunea pieței și piața țintă    |
| ✓ Răspunsul la aceasta   | ✓ Prognozele vânzărilor și profitului  |
| ✓ Situația actuală a firmei  | ✓ Suma de bani necesară pentru afacere |
| ✓ Descrierea produsului/serviciului oferit                         | ✓ Strategia de redresare a afacerii    |
| ✓ Experiența, abilitățile și abilitățile antreprenorului (echipei) |  |

### 2. Propunerea și oportunitatea afacerii

#### 2.1. Propunere de afaceri

#### 2.2. Oportunitate de afaceri



- ✓ Analiza macromediului (oportunități și riscuri)
- ✓ Analiza mediului economic
- ✓ Analiza mediului politic și legislativ
- ✓ Analiza mediului socio-cultural
- ✓ Analiza mediului tehnologic
- ✓ Analiza demografică
- ✓ Analiza mediului natural

### 2.3. Motive de încredere

- ✓ Motive de încredere în afaceri din partea întreprinzătorului
- ✓ Motive pentru încrederea în afaceri din partea clienților viitori (cercetare de piață)

## 3. Descrierea afacerii

### 3.1. Prezentarea companiei

- ✓ Numele complet al companiei
- ✓ Domeniul de activitate
- ✓ Forma de formare juridică:
- ✓ Activitatea principală a companiei și codul CAEN al activității principale
- ✓ Natura și valoarea capitalului social
- ✓ Numele proprietarilor, managerilor, cenzorilor
- ✓ Numele principalilor acționari (cota lor din capitalul social)

- ✓ Analiza mediului concurențial (modelul Porter)
- ✓ Intensitatea rivalității
- ✓ Amenințarea noilor intrați
- ✓ Puterea de negociere a furnizorilor
- ✓ Puterea consumatorilor de a negocia
- ✓ Amenințarea produselor de substituție

- ✓ Datele de identificare (adresa sediului central, numărul de telefon și de fax, numărul de înregistrare în registrul comerțului)
- ✓ Numărul de angajați
- ✓ Infrastructura companiei – principalele active fixe (clădiri, mijloace de producție, terenuri, autovehicule)

### 3.2. Strategia companiei

- ✓ Formularea misiunii companiei
- ✓ Formularea viziunii
- ✓ Identificați valorile de bază ale afacerii
- ✓ Analiza SWOT
- ✓ Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe la nivel de companie (de exemplu, producție, comercială, financiară, marketing, personal, cercetare și dezvoltare)
- ✓ Descoperirea oportunităților și riscurilor în dezvoltarea companiei (analiza macro-mediului și a mediului competitiv)
- ✓ Stabilirea obiectivelor
- ✓ Tipul afacerii și mărimea trebuie dezvoltate după o perioadă stabilită

- ✓ Ce activități de afaceri trebuie inițiate?
- ✓ Formularea obiectivelor pe termen lung, mediu și scurt (SMART)
- ✓ Indicatori principali de performanță (financiară sau de altă natură) pentru îndeplinirea obiectivelor de afaceri
- ✓ Formularea strategiei și raționamentului competitiv (dominare prin costuri, diferențiere, nișă)
- ✓ Unicitatea afacerii
- ✓ Factori de succes critici pentru afacere
- ✓ Competența distinctă a afacerii (Avantaje competitive durabile - Metoda VRIO (N): este valoroasă, rară, originală, susținută de organizație, nesubstituibilă.



## 4. Analiza pieței

### 4.1. Cercetarea pieței

- ✓ Informațiile necesare elaborării planului de afaceri
- ✓ Surse de informații utilizate
- ✓ Informațiile care pot fi obținute din datele secundare
- ✓ Informații care pot fi obținute din datele primare
- ✓ Resurse necesare pentru obținerea informațiilor dorite
- ✓ Redactarea unui chestionar

### 4.2. Piața

- ✓ Localizarea geografică a pieței
- ✓ Tendințele curente ale pieței
- ✓ Ritmul de creștere al pieței
- ✓ Trăsături specifice ale pieței
- ✓ Motive pentru alegerea pieței

### 4.3. Segmentarea pieței

- ✓ Clientul are nevoie ca produsul/serviciul să îi satisfacă nevoile (identificarea chestionarului)
- ✓ Segmentarea pieței
- ✓ Stabilirea criteriilor de segmentare
- ✓ Factorii de influență asupra dezvoltării segmentelor de piață
- ✓ Legăturile dintre caracteristicile produselor/serviciilor și avantajele clienților pentru fiecare dintre segmentele pieței
- ✓ Alegerea segmentului sau a segmentelor țintă
- ✓ Argumentarea

### 4.4. Poziționarea pe piață

- ✓ Identificarea posibilelor avantaje competitive
- ✓ Motivele care stau la baza achiziționării produsului / serviciului de către segmentul țintă
- ✓ Alegerea poziționării și modul în care aceasta va fi comunicată segmentului țintă

### 4.5. Clienții

- ✓ Persoanele care influențează procesul decizional; preferințe sau idei preconcepte
- ✓ Atragerea clienților de referință
- ✓ Cât de mult cumpără clienții și cât de des?
- ✓ Dificultatea clienților de a obține produse / servicii similare din alte surse
- ✓ Baza de date cu numele principalilor clienți, forma de proprietate, locația geografică, informațiile de contact, domeniul de activitate, cifra de afaceri, mărimea estimată a comenzii în vânzările estimate, frecvența de cumpărare, aniversările, evenimentele, plângerile, etc.
- ✓ Fidelizarea clienților

### 4.6. Concurența

- ✓ Principalii concurenți direcți și indirecti
- ✓ Punctele tari și punctele slabe ale concurenței
- ✓ Analiza comparativă a produsului curent/serviciu în raport cu concurența
- ✓ Plasarea produsului/serviciului în legătură cu competiția
- ✓ Avantajul competitiv al firmei



- ✓ Perspectivile de dezvoltare competitivă
- ✓ Strategiile concurenților
- ✓ Sustenabilitatea avantajului competitiv față de concurență
- ✓ Cota de piață a concurenței (segmente totale și de piață)
- ✓ Posibile reacții ale concurenței la pătrunderea pe piață
- ✓ Este dificil pentru un nou concurent să intre pe piață la costuri similare sau mai mici decât afacerea dvs.?
- ✓ Există obstacole pentru concurenții actuali sau noi în utilizarea rețelelor de distribuție sau a altora similare?
- ✓ Există dificultăți la intrarea pe piață datorită constrângerilor legale și/sau de autorizare?
- ✓ Care este frecvența cu care se schimbă concurenții în industria în care activați?

#### 4.6. Prezentarea planului de afaceri și pitch-ul investitorului

Cerințele referitoare la prezentarea unui plan de afaceri sunt diferite, ca de exemplu:

- ✓ Structura sa să corespundă cerințelor creditorilor;
- ✓ Să nu depășească 40 de pagini fără anexe;
- ✓ Să fie elaborat într-un mod clar și concis, pe tema dată;
- ✓ Gradul de detaliere să fie adecvat audienței;
- ✓ Să aibă surse credibile de informare;
- ✓ Să evidențieze aspectele esențiale, ca de exemplu avantajele competitive, experiența profesională a antreprenorului (abilitățile acestuia);
- ✓ Să se utilizeze grafice, tabele, fotografii.

#### Terenul investitorului (Investor's Pitch)

În această situație, „terenul investitorului” este o prezentare live în fața unui public. Pentru un prezentator fără abilități de vorbire publică se poate dovedi foarte dificil să realizeze acest demers. Din acest motiv, antreprenorii timizi, fără talent în comunicare și sub presiunea timpului, privesc prezentarea ca pe o schelă, sau un obstacol greu de depășit. Un antreprenor timid va lăsa impresia că nu stăpânește propria prezentare, sau din cauza emoțiilor poate scăpa din vedere informațiile importante pe care le așteaptă audiența în fața căreia va fi prezentat planul de afaceri.

În cazul în care 20 de minute par a fi scurte, există o expresie denumită "pasul ascensorului", care este un fel de versiune foarte rapidă a unei prezentări, în care antreprenorul are 30 de secunde (un minut în alte variante) pentru a atrage atenția asupra ideii sau proiectului său. Deci, există două opțiuni pentru antreprenor:

- ✓ Să lase pe unul dintre asociații mai talentați să facă prezentarea.
- ✓ Să caute o persoană care să-i învețe pe cei mai talentați dintre parteneri cum să prezinte proiectul.

Oricare ar fi alegerea, ar fi bine să pregătiți un mic script de prezentare care să ofere răspunsuri la câteva întrebări importante. Dar mai întâi trebuie să vă cercetați publicul. Este prea târziu să începeți să puneți întrebări odată ce sunteți în cameră. Cui vă adresați și ce companii au investit înainte să-și putea dovedi a fi informații valoroase pe care trebuie să le cunoașteți în avans, deoarece oferă o înțelegere asupra motivului pentru care ar putea dori să cheltuiască bani pentru compania dvs. "cel puțin la fel de bine pe cât cunoașteți produsul", spune o regulă clasică în vânzări.

Când livrați pitchul, investitorul este clientul dvs., pe care trebuie să-l convingeți să "cumpere" ideea unui parteneriat cu start-up-ul. Și pentru a-l convinge, trebuie să aflați despre el nu numai ce afacere are, cât conduce și ce investește, dar și ceea ce îl motivează să vorbească cu dvs. Unii doresc venituri pasive suplimentare sau diversificarea portofoliului. Alții se bucură de rolul de investitor, cu investiții și ieșiri repetate. În sfârșit, pentru mulți dintre ei, potențialul unei afaceri în care investesc nu este doar măsurat în cifre, ci și în satisfacția pe care o oferă pentru a sprijini tinerii, a împărtăși din experiența proprie, a contribui la dezvoltarea mediului antreprenorial. O cantitate minimă de cercetare va dezvălui cu ușurință astfel de informații despre investitorii în fața cărora vă prezentați proiectul. Puteți afla cu ușurință la ce școală au mers, unde le place să călătorească sau care sunt pasiunile lor și acestea vă vor ajuta să înțelegeți mai bine cu ce tip de "pitch" rezonază. De asemenea, în loc de solicitări reci către investitorii potențiali, ar fi înțelept să apelați la rețeaua dvs. existentă și să obțineți o introducere personală.

De-a lungul timpului au existat idei bune care nu au captivat investitorii, deoarece antreprenorii nu au reușit să le prezinte într-un mod atrăgător. Au existat și alte idei care au avut o mulțime de bani, deoarece oamenii din spatele acestora au spus câteva cuvinte cheie cu ajutorul cărora și-au câștigat imediat investitorii (chiar dacă s-ar fi dovedit mai târziu că afacerile nu erau viabile și cifrele erau prea mari). Pentru a realiza și a oferi un pitch bun care reflectă adevărul, dar și încurajează investitorii, trebuie să includeți aceste 15 aspecte și să le pregătiți un răspuns:

- 1. Informații despre companie** – siglă, nume, informații de contact. Nu trebuie să ascundeți aceste informații, doriți să fiți ușor de găsit și contactat pentru a organiza noi întâlniri cu persoane interesate de ceea ce faceți.
- 2. Conceptul** – o scurtă descriere a activității firmei dvs. În mod normal, conceptul trebuie plasat pe prima pagină a prezentării împreună cu un cuvânt cu un impact puternic care descrie afacerea.
- 3. Problema** – ce încercați să rezolvați. În timpul prezentării va trebui să răspundeți la întrebări cum ar fi de ce, de ce acum și dacă aveți echipa potrivită pentru a rezolva această problemă.
- 4. Soluția** – cum începe rezolvarea problemelor de mai sus? Cum puteți face parte din soluție?
- 5. Mărimea pieței** – fiecare pitch trebuie să includă un slide în care fondatorii prezintă dimensiunea estimată a pieței pentru a vedea ce reprezintă oportunitatea de afaceri. Acest slide va determina, de asemenea, potențialul companiei investitorilor care decid să vă susțină financiar.
- 6. Concurență** – dacă nu știți cine sunt, există o mare posibilitate să nu fi efectuat suficiente cercetări. De asemenea, dacă nu există concurenți, gândiți-vă de două ori înainte de a începe o afacere pe această nișă: este posibil să nu fie suficient de mare sau de interesantă pentru alții.
- 7. Avantajul competitiv** – cum se diferențiază această companie de concurenții săi?
- 8. Produsul** – care sunt caracteristicile și care sunt beneficiile? Este un moment bun pentru a afișa imagini sau un scurt videoclip cu produsul sau serviciul în acțiune.
- 9. Tracțiune** – care sunt perspectivele de creștere? Niciun investitor nu te așteaptă să fiți profitabil din prima zi sau să aveți deja mii de clienți plătitori. Dar este foarte important să știți cât de multă tensiune ați atras până când vă prezentați în fața lui. Ce teste ați efectuat, dimensiunea grupului țintă, ce feedback a fost primit de la cei care au testat produsul/serviciul?
- 10. Modelul de afaceri** – cum intenționați să atrageți clienți și să generați venituri? Este foarte probabil ca strategiile dvs. să se schimbe în viitor pentru a se adapta cererii de pe piață. Cu toate acestea, arătați investitorilor că v-ați gândit și la acest lucru.
- 11. Prognoze financiare** – acestea sunt datele cele mai interesante pentru investitori. De ce? Dacă vor decide să investească bani, vor să știe cât de repede poate fi recuperată investiția și ce profit vor avea. Lucruri de ținut minte pentru următorul pas:

- ✓ Alți investitori - dacă firma a primit finanțare, spuneți suma și care au fost cei care v-au sprijinit până acum. Dovediți că ați beneficiat și de încrederea altor finanțatori.
- ✓ Cum folosiți banii - ce veți face cu banii: vă vor ajuta să vă susțineți cheltuielile curente sau să vă dezvoltați și să eliminați concurenții?

**12. Echipa** – amintiți-vă întotdeauna că investitorii de fapt aleg să vă finanțeze pe dumneavoastră. Descrieți cu cine vă veți dezvolta afacerea, care este experiența dvs. de afaceri și ce faceți. Folosiți ocazia de a prezenta echipa și punctele forte ale fiecărui membru al echipei, subliniind domeniile lor de capacitate specifică și experiența lor în ceea ce privește golul pe piață pe care încercați să îl acoperiți. Ar fi, de asemenea, interesant să reuniți o echipă de consilieri care să vă ajute să transformați compania într-un succes. Sfaturi:

- ✓ Prezentați-vă pe dvs. și pe echipa dvs., explicați în mod clar ce rol are fiecare și cum contribuie la succesul proiectului;
- ✓ Arătați-vă angajamentul și implicarea în proiect. Dacă vă așteptați ca un “business angel” să investească în acesta, în timp ce îl tratați ca pe un loc de muncă în week-end, care va aduce în cele din urmă venituri suplimentare, vă înșelați.
- ✓ Demonstrați abilitățile de conducere. Fiți gata să exemplificați situațiile concrete în care ați motivat și ajutat echipa să depășească obstacole. Investitorii doresc să se asigure că nava este bună, iar echipajul se întoarce împreună cu căpitanul.
- ✓ Îmbrăcați-vă pentru succes! Nu doar la sensul propriu (deși, într-adevăr, nu este cazul să vă reînnoiți întreaga garderobă, doar pentru a arăta că sunteți economist), ci mai degrabă ca atitudine.
- ✓ Dacă nu credeți în dvs. și în proiect va fi greu să îi faceți pe alții să creadă că investiția este una profitabilă.

**13. Răspundeți obiecțiilor** – răspundeți la orice obiecții pe care considerați că le au investitorii. Aveți un istoric de succes? Puteți colabora? Dați dovadă folosind exemple.

Răspundeți simplu la întrebarea "Ce doriți?". Orice pas pentru a obține o investiție trebuie să includă o propunere pentru "Oferim x% din afacere pentru o sumă de bani și / sau resurse z (birouri, specialiști, calculatoare, acces la rețeaua de distribuție etc.). doriți și (sau nu) x ore / lună din timpul dvs. pentru îndrumare, consiliere, analiză de afaceri etc. "

**14. Mulțumiri** – acest slide ar trebui să conțină datele dvs. de contact și poate avea citate de la clienți sau jurnaliști care au scris despre afacerea dvs. Va trebui să puteți răspunde la întrebări, să fiți cât mai direct posibil, să răspundeți sincer și, dacă nu aveți un răspuns, să fiți

sincer. Fiind direct și onest construiește încredere, în timp ce încropirile pot face mai mult rău decât bine.

**15. Final** – atunci când vă creați prima propunere, obiectivul primei întâlniri ar trebui să fie asigurarea unei alte întâlniri cu investitorii. Investitorii ar putea să nu ofere imediat ceea ce doriți, ținând astfel cont de acest obiectiv.

### **Linii directoare pentru sprijinul vizual**

Rolul ajutorului vizual este, după cum spune și numele, sprijin pentru intervenția dvs.; informațiile pe care le conține prezentarea ar trebui să fie complementare discursului, nu redundante. Deci, unele instrucțiuni pentru elaborarea suportului vizual sunt:

- ✓ Imagini relevante, planșe mici cu cifre, grafică și idei principale. Dacă doriți să inserați un videoclip al produsului / serviciului, faceți acest lucru cu atenție, vă va rupe discursul și va distrage atenția.
- ✓ Textul din paragrafele mari este strict interzis. Nu uitați, prezentarea este pentru public, nu pentru prezentator.
- ✓ Pentru un discurs de 5 minute, ar fi util să vă rezumați la maxim 8-10 slideuri, pentru un discurs de 20 de minute, la maxim 30 de slideuri.
- ✓ Alegeți culori decente, care respectă identitatea vizuală a mărcii dvs. (dacă aveți deja una). Nu mai mult de 3 culori.
- ✓ Respectați cu strictețe instrucțiunile de format și mărime permise de la organizatori. Dacă s-a cerut .pptx, dați fișierul în format .pptx. Optimizați-vă imaginile ca mărime și rezoluție pentru a obține un fișier de maximum câțiva megabytes, care să poată funcționa fără probleme pe orice computer.

## Capitolul 5 Aspecte financiare ale antreprenoriatului

### 5.1. Finanțarea afacerii

Finanțarea activității antreprenoriale poate reprezenta o problemă. Cu cât gradul de noutate al ideii de afaceri este mai ridicat (un produs sau serviciu nou, o nouă tehnologie de producție, etc.), dificultatea găsirii surselor de finanțare crește. Dacă stăm să ne gândim bine, această situație este normală. Elementul de noutate este întotdeauna privit cu suspiciune, iar disponibilitatea indivizilor de a investi în ceva nou este relativ scăzută. Desigur că situația optimă pentru un antreprenor este să aibă de la început toate resursele de care are nevoie, dar acest lucru nu se prea întâmplă.

Cel mai adesea, banii necesari pentru activitățile antreprenoriale trebuie să fie procurați, iar acest lucru nu este ușor de realizat. Din acest motiv, toate documentele asociate procesului antreprenorial trebuie să fie întocmite foarte bine. Pentru a avea succes în obținerea finanțelor necesare, rezumatul planului de afaceri trebuie să indice foarte clar și concis în ce constă afacerea, îndeosebi care ar fi beneficiile pentru investitorul potențial.

Finanțarea activității antreprenoriale nu este un act de binefacere. Investitorul trebuie să vadă că prin decizia de a investi în afacerea care îi este prezentată va câștiga mult mai mult decât dacă ar alege o altă alternativă de investiții.

### 5.2. Surse de finanțare. Fonduri private, naționale și internaționale, publice și nerambursabile

În activitatea practică pot fi identificate diferite surse de finanțare a unei afaceri noi. Una dintre cele mai simple clasificări a surselor de finanțare este cea care face distincția între surse sau bani proprii și surse atrase prin diverse metode. Cele mai comune surse de finanțare sunt următoarele:

1. Investiții personale – bani proprii și active colaterale, al căror nivel depinde de solvabilitatea individului/firmei, care influențează capacitatea de a obține un credit și posibilitatea de a avea un grad de independență în relație cu o terță parte;
2. ‘Bani din dragoste’ – împrumutați de familie și/sau prieteni;



3. Capital de investiții – această sursă nu este la îndemâna tuturor antreprenorilor – posesorii acestui tip de capital sunt în căutarea unor afaceri și/sau companii fundamentate pe tehnologii de vârf sau performante, care au un potențial de creștere ridicat, în sectoare ca tehnologia informației, comunicații sau biotehnologii;
4. ‚Îngeri’ – persoane bogate sau pensionate din poziții de management ale unor companii, care investesc direct în firme mici, deținute de alte persoane;
5. Warrant-ul – posesori de titluri care îi oferă titularului dreptul de a cumpăra acțiuni ale emitentului într-o anumită perioadă;
6. Incubatoare de afaceri – numite și ‚acceleratoare’ – întâlnite de regulă în domeniul tehnologiilor de vârf, care oferă sprijin afacerilor noi, aflate în diverse stadii de dezvoltare;
7. Granturi sau subvenții publice – oferite de agențiile guvernamentale, pentru a încuraja demararea de afaceri noi în domenii strategice;
8. Credite bancare – cele mai comune surse de finanțare pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM) – poate fi vorba despre credite obținute de la bănci sau de la alte instituții financiar-bancare, specializate în activități de investiții, sau bani care pot fi obținute prin emisiuni de obligațiuni;
9. Leasing-ul – surse obținute de la instituții financiare specializate, sau chiar de la bănci, care presupun cumpărarea de bunuri (imobiliare sau echipamente și tehnologii), care, de cele mai multe ori, rămân în posesia clientului (la finalul contractului de leasing, clientul poate cumpăra bunul la un preț egal cu valoarea rămasă de plătit la încetarea relațiilor contractuale, sau la un preț stabilit inițial).

Un alt punct de vedere privind tipologia surselor de finanțare este clasificarea lor în surse interne sau naționale, internaționale și mixte. De asemenea, putem să amintim clasificarea surselor de finanțare în rambursabile (cum sunt creditele, care trebuie să fie rambursate băncilor într-o perioadă de timp prestabilită) sau nerambursabile (ca de exemplu granturile sau subvențiile publice, care nu trebuie returnate finanțatorului, dar care presupun că antreprenorul trebuie să respecte niște reguli foarte stricte privind modul de implementare a afacerii și respectarea unor parametri de calitate și performanță).

Aceste fonduri nerambursabile sunt de regulă asigurate fie prin programe guvernamentale, fie prin diverse linii de finanțare ale altor guverne naționale (cum sunt de exemplu fondurile norvegiene), sau ale uniunii Europene.



### 5.3. Managementul financiar, cifra de afaceri și profitul

#### Managementul financiar

Managementul financiar a unei afaceri noi este deseori neglijată de micii antreprenori. Indiferent cât ar fi de bună o idee de afaceri, dacă nu este asigurată cantitatea și calitatea tuturor resurselor necesare (inclusiv fonduri), atunci aceasta este sortită eșecului. În primul rând, managementul financiar reprezintă (Business dictionary and Management study guide):

- Planificarea, conducerea, monitorizarea, organizarea și controlul resurselor monetare ale unei organizații.
- Planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activităților financiare, cum sunt procurarea și utilizarea fondurilor întreprinderii. Înseamnă aplicarea principiilor managementului general asupra resurselor financiare ale organizației.

În al doilea rând, obiectivele managementului financiar sunt:

1. Să asigure furnizarea periodică și adecvată de fonduri, în funcție de necesități.
2. Să asigure recompensarea adecvată a acționarilor, ceea ce depinde de capacitatea afacerii de a genera profit, prețul acțiunilor pe piața de capital, astfel încât să fie satisfăcute așteptările acestora.
3. Să asigure utilizarea optimă a fondurilor – odată ce fondurile sau resursele au fost procurate cu cele mai reduse costuri, ele trebuie să fie utilizate la un nivel cât mai complet, sau eficient.
4. Să asigure siguranța investiției – fondurile trebuie să fie utilizate în investiții cât mai sigure, astfel încât să se realizeze un nivel adecvat de rentabilitate.
5. Să se planifice o structură solidă a capitalului – ar trebui să existe o compoziție solidă și echitabilă a capitalului, astfel încât să se mențină un echilibru între capitalul împrumutat și capitalul propriu.

#### Cifra de afaceri și profitul

Este important să detaliem conceptul de prag de rentabilitate ( $Q_r$ ) al unei afaceri (sau firme). Analiza pragului de rentabilitate este o metodă prin care se poate calcula un nivel de siguranță pentru volumul minim de activitate în cadrul firmei, respectiv valoarea minimă a vânzărilor, astfel încât să fie acoperite toate cheltuielile generate de procesul de producție, fie că ele sunt fixe sau variabile. Cu alte cuvinte, este un mod de a determina când

un proiect începe să devină profitabil, respectiv volumul de activitate pentru care veniturile echivalează costurile de producție.

**Table 5.1:** Costuri și cifra de afaceri

Concept	Definiție	Descriere matematică
<b>Costuri fixe (CF)</b>	Costurile care nu depind de cantitatea produsă ( $Q$ = producția realizată)	CF
<b>Costuri variabile (CV)</b>	Costuri care depind direct proporțional de cantitatea produsă	CV
<b>Costul total (CT)</b>	Costul tuturor factorilor de producție utilizați în procesul de fabricație	$CT = CF + CV$
<b>Costul fix mediu (CFM)</b>	Totalul costurilor fixe care revin pe unitate de produs	$CFM = CF / Q$
<b>Costul variabil mediu (CVM)</b>	Totalul costurilor variabile care revin pe unitate de produs	$CVM = CV / Q$
<b>Costul total mediu (CTM)</b>	Totalul costurilor fixe și variabile care revin pe unitate de produs	$CTM = CT / Q$ $CTM = CFM + CVM$
<b>Costul marginal (CM)</b>	Creșterea costului total, generată de creșterea producției cu o unitate	$CM = \Delta CT / \Delta Q$ $CM = \Delta CV / \Delta Q$
<b>Cifra de afaceri sau încasări totale (CA)</b>	Valoarea volumului vânzărilor, sau a producției vândute (de exemplu)	$CA = p \times Q$ ( $p$ = prețul unitar; $Q$ = the quantity of output or units of output)
<b>Profitul (PR)</b>	Diferența dintre cifra de afaceri și costul total	$PR = CA - CT$
<b>Pragul de rentabilitate (Qr)</b>	The quantity of output for which the sales = total cost (the profit is zero)  Notă: $Q_{max}$ = cantitatea maximă de producție care se poate realiza, dacă se utilizează toate resursele (întreaga capacitate de producție)	În unități de producție: $Q_r = CF / (p - CVM)$  În unități monetare: $Q_r$ în unități de producție înmulțit cu $p$  În %: $(Q_r / Q_{max}) \times 100$

Citiți mai mult: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

În activitatea practică există diverse utilizări ale formulelor menționate în tabelul anterior, dar toate au legătură sau intră în preocuparea domeniului contabilității financiare și al managementului costurilor.

Dar, cel mai important lucru este faptul că  $Q_r$  vizează punctul critic al activității firmei, respectiv momentul în care, prin exploatarea capacităților de producție, se obține un

volum al vânzărilor egal cu cheltuielilor (venituri = costuri, respectiv profitul este zero). Din acel moment, orice creștere a volumului de activitate va genera profit. Din această perspectivă, cu cât  $Q_r$  este mai mic în raport cu  $Q_{max}$ , cu atât potențialul afacerii de a genera un profit consistent este mai ridicat. Pentru afacerile noi, este de la sine înțeles că analiza pragului operațional de risc este exprimată prin  $Q_r$ .

## 5.4. Capitalul de lucru și fluxul de numerar

Există alte două concepte care sunt foarte importante în activitatea antreprenorială. În acest sens, ne referim la capitalul de lucru (working capital) și la fluxul de numerar (cash-flow). O definiție foarte succintă a capitalului de lucru (Corporate Finance Institute) este următoarea:

- Reprezintă diferența dintre activele firmei și datoriile curente.
- Este o metodă financiară de măsurare a volumului de lichidități de care are nevoie o firmă pentru a-și plăti facturile (a-și achita datoriile curente) într-o perioadă de un an.
- Când o companie are un excedent de active curente în raport cu datoriile curente, surplusul poate fi utilizat pentru a susține derularea activităților curente.

**Activele curente**, ca de exemplu bani lichizi sau echivalent, ca de exemplu bunuri de inventar, facturi de încasat și valori mobiliare tranzacționabile, sunt resurse ale unei firme care pot fi convertite în lichidități, pe parcursul unui an. **Datoriile curente** sunt sumele de bani sub formă de facturi de achitat, împrumuturi pe termen scurt care trebuie returnate și cheltuieli cumulate, care trebuie plătite pe parcursul unui an.

## 5.5. Valoarea actuală netă și rentabilitatea investițiilor

**Valoarea actuală netă (VAN)** a unui proiect de investiții

VAN arată volumul avantajului generat de de un proiect de investiții și recompensa investitorului, pentru riscul pe care și l-a asumat și capitalul pe care l-a investit. Dintr-un alt punct de vedere, VAN este suma algebrică a valorii actuale nete, în valori absolute, realizată pe durata de viață a unui proiect de investiții. Deci, despre VAN putem să spunem că:

- ✓ VAN este o formulă utilizată pentru a determina valoarea prezentă a unei investiții prin suma algebrică actualizată a fluxurilor de numerar realizată de proiect și a valorii actualizate a investiției realizate.

- ✓ Arată avantajul net actualizat generat de proiectul de investiții.

Formula:  $VAN = VA(CF_t) - VA(I_t)$ , unde  $VA(CF_t)$  = valoarea actuală sau actualizată a fluxului de numerar total, iar  $VA(I_t)$  = valoarea actuală sau actualizată a investiției totale.

Condiții de acceptare a unui proiect, pe baza VAN:

- VAN trebuie să aibă o valoare pozitivă;
- VAN este un indicator de maximum;
- La selectarea variantei optime de proiect, se va alege varianta care generează cel mai mare VAN.

### Rata rentabilității investiției

În activitatea practică putem să calculăm diferite tipuri de rate de rentabilitate. Cel mai des întâlnite și calculate sunt rata internă de rentabilitate (RIR), care este un indicator dinamic, și rata de rentabilitate statică (R). Diferența principală dintre cei doi indicatori este că RIR se bazează pe influența timpului asupra fluxului de numerar și a tuturor fluxurilor financiare generate pe durata de viață a proiectului de investiții, iar rata de rentabilitate nu.

Rata internă de rentabilitate (RIR) este rata de actualizare (sau de scontare) pentru care valoarea actuală totală a fluxului de numerar egalează valoarea actuală a investiției totale, deci pentru care VAN este zero.

Formula:  $RIR = a_{\min} + (a_{\max} - a_{\min}) \frac{VAN(+)}{VAN(+) + |VAN(-)|}$

Condiția de acceptare a unui proiect, în raport cu RIR:

- RIR trebuie să aibă o valoare mai mare decât cea a ratei de actualizare utilizată pentru a evalua eficiența proiectului de investiții;
- RIR este un indicator de maximum;
- La selectarea variantei optime de proiect, se va alege varianta care generează cea mai mare RIR.

### Rata de rentabilitate statică (R)

Acest indicator este recomandat pentru firmele mici și mijlocii, în cazul proiectelor în care investiția se poate finaliza într-o perioadă mai mică de un an ( $d < 1$ ), care are costuri reduse de realizare, ca de exemplu achiziția unui echipament sau a unor utilaje.

Formula:  $R = \frac{\overline{Rh}}{I_t} \times 100$  (%), unde:

- ✓  $\overline{Rh}$  = valoarea avantajului mediu anual;



✓  $\overline{Rh} = \overline{PB}_h, \overline{PN}_h, \overline{CFB}_h$  sau  $\overline{CFN}_h$  (profit brut mediu anual, profit net mediu anual, cash-flow brut mediu anual sau cash-flow net mediu anual);

✓  $\overline{Rh} = \frac{\sum_{h=1}^D R_h}{D}$ , unde  $Rh$  este valoarea avantajului anual, iar  $D$  este durata de viață eficientă a proiectului.

Condiția pentru a accepta un proiect, conform acestui indicator ( $R$ ), este ca  $R$  să fie mai mare ca  $R_o, R_s, R_{\text{minimum acceptată}}$ , unde:

- $R_o$  = rata de rentabilitate realizată efectiv în activitatea curentă a firmei sau în alte proiecte de investiții similare;
- $R_s$  = rata de rentabilitate realizată în domeniul sau sectorul de activitate în care se realizează investiția;
- $R_{\text{minimum acceptată}}$  = valoarea minimă a ratei de rentabilitate pe care dorește să o accepte investitorul.

## Capitolul 6 Proprietatea intelectuală în biotehnologiile și transferul tehnologic

### 6.1. Elemente specifice ale proprietății intelectuale în domeniul biotehnologiilor

Afacerile din domeniul biotehnologiei au început cu companii de mici dimensiuni sau echipe universitare. O companie de biotehnologie ar putea fi o firmă care acționează într-unul din sectoarele biotehnologice existente și folosește una dintre tehnicile biotehnologice, după cum sa prezentat mai sus. Ar putea fi o firmă ce activează în zona de producție, care, prin utilizarea tehnicilor specifice din domeniul biotehnologiei, produce produse sau servicii, sau ar putea fi o firmă ce activează în domeniul cercetării și dezvoltării, care dedică cea mai mare parte a activității sale activităților de cercetare și dezvoltare în biotehnologie.

Proprietatea intelectuală (PI) joacă un rol important în promovarea inovării, oferind o bază pentru rentabilitatea investițiilor în cercetare și dezvoltare. Acesta este în special cazul în care anumite tehnologii avansează rapid, dar unde recuperarea investițiilor poate fi lentă, ca în domeniul biotehnologiei. Această industrie a crescut exponențial în ultimii ani, în consecință, brevetele și cererile de brevete acordate au crescut de asemenea cu 15% în fiecare an în SUA între 1990 și 2000 (OECD, 2004). Raportul anual din anul 2017 publicat de către Oficiul European de Brevete (EPO, 2018 a) arată o creștere a cererilor de brevet din domeniul biotehnologiei depuse în anul 2017 față de anul 2016 de 14,5%, luând în considerare cererile de brevet legate de peptide, microbiologie și inginerie genetică. Creșterea cererilor de brevete de invenție în domeniul farmaceutic depuse la EPO în 2017 față de 2016 a fost de 8,1%, în timp ce numărul total de cereri de brevet depuse la EPO, din toate domeniile tehnice, a crescut cu 6,2%.

Proprietatea intelectuală poate lua o serie de forme diferite, fiecare având propria sa manieră specifică de protecție. Același subiect poate atrage mai mult de o formă de protecție. Câteva exemple ale formelor de proprietate intelectuală cuprinzând domeniul biotehnologiei sunt prezentate în tabelul 6.2.

**Tabelul 6.1:** Principalele drepturi de proprietate intelectuală (PDP) aplicabile în domeniul biotehnologiei

<b>PDP</b>	<b>Obiectul protejat de PDP specifice în domeniul biotehnologiei</b>	<b>Durata drepturilor de proprietate intelectuala</b>	<b>Convenții internaționale</b>
Brevete, certIFICATE de protecție suplimentară	Acizi polinucleici izolați, peptide și polipeptide, microorganisme, virusuri, vectori, gene, anticorpi, vaccinuri, compoziții, sisteme de expresie, linii celulare, metode de preparare sau utilizare a acestora	20 de ani de la data depunerea cererii internaționale; protecție suplimentară de 5 ani prin intermediul unui CPS (Certificatele de protecție suplimentară) pentru produsele farmaceutice sau produsele fitosanitare	Convenția de la Paris; Tratatul de cooperare în domeniul brevetelor (PCT); Convenția europeană privind brevetele (EPC); Tratatul de la Budapesta; Regulamentul UE 1610/96 și 469/2009
Design Industrial	Dispozitive medicale, aparate biochimice / biofizice	De obicei, până la 25 de ani, taxele de reînnoire pentru fiecare 5 ani din aceste 25 de ani	Acordul de la Haga; Acordul de la Locarno Actul de la Geneva al Acordului de la Haga
Drepturile crescătorilor de plante	Soiuri de plante, material de înmulțire / recoltare derivat din acestea	20 de ani de la data acordării; pentru copaci și arbuști 25 de ani de la data acordării dreptului.	Union pour la Protection des Obtentions Vegetales (UPOV)
Mărci înregistrate	Nume (cuvinte), semne grafice, elemente multimedia asociate cu produse / procese / utilizări biotehnologice	De obicei, 10 ani, reînnoit pe termen nedeterminat la plata taxelor suplimentare	Acordul de la Nisa si Madrid. Protocolul adoptat la Madrid Acordul de la Viena Tratatul privind dreptul mărcilor (UE)
Informații confidențiale	Informațiile despre clienți, documentația internă a proceselor, datele privind exclusivitatea testelor clinice furnizate în procesul de aprobare a pieței pentru medicamente noi		Directiva CE 83/2001 (pentru piața medicamentelor în Europa)
Drepturile de autor	Licente software, desene grafice, baze de date, manuale, materiale de marketing și promoționale		Convenția de la Berne

Conform Convenției Europene a Brevetelor (EPC, 2016 a), invențiile biotehnologice sunt considerate a fii invenții care se referă la un produs ce conține material biologic sau un

proces prin care materialul biologic este produs, prelucrat sau utilizat (articolul 26 alineatul (2) din EPC). Același text juridic definește "material biologic" ca fiind orice material care conține informații genetice și care este capabil să se reproducă sau să fie reprodus într-un sistem biologic (articolul 26 alineatul (3) din EPC). Această definiție acoperă, în general, organismele vii și ADN-ul.

În Europa, dezbaterile privind brevetele de biotehnologie au început la sfârșitul anilor 1980, având ca scop clarificarea distincției dintre ceea ce este brevetabil și ce nu este, și armonizarea legilor statelor membre ale UE în acest domeniu. În acel moment era clar că întreaga comunitate are nevoie de dispoziții legale pentru a rezolva considerații etice referitoare la acordarea de brevete pentru invenții biologice / materie vie.

Toate aceste lucruri au dus la adoptarea, la 6 iulie 1998, a Directivei UE 98/44 / CE privind protecția juridică a invențiilor biotehnologice. Propusă inițial în 1988, aceasta a fost acceptată în cele din urmă 10 ani mai târziu după o dezbateră etică consistentă referitoare la brevetabilitatea materiei vii (Namara și Booth, 2018). Cu toate acestea, directiva a fost în continuare contestată de mai multe organizații non-guvernamentale ecologice, religioase, anti-genetice și chiar de guvernele unor state europene. În octombrie 1998, guvernul olandez a inițiat o acțiune împotriva Parlamentului European și a Consiliului Uniunii Europene în fața Curții de Justiție a CE, acțiune susținută ulterior și de Italia și de Norvegia.

Motivele acestei solicitări de anulare a Directivei UE privind biotehnologia au fost că aceasta încalcă obligațiile din legile internaționale, cum ar fi de exemplu Convenția privind diversitatea biologică. Totuși, Curtea de Justiție a CE a respins acțiunea în iunie 2001 (Dutfield, 2009). Directiva prevede reglementări specifice privind brevetabilitatea mai multor categorii diferite de materiale biologice, variind de la elemente izolate din corpul uman, plante și animale dar și la tehnici de înmulțirea a plantelor (inclusiv brevetabilitatea organismelor modificate genetic) (Comisia UE, 2016 a). Directiva conține prevederi cu excepțiile de la brevetările din motive de moralitate, cum ar fi metodele de clonare a ființelor umane și utilizarea embrionilor umani în scopuri comerciale și industriale.

De asemenea, se menționează faptul că sunt permise numai invenții ce au ca tinta elemente izolate din corpul umană/natura sau produse printr-un proces tehnic, inclusiv secvențe genetice sau fragmente ale acestora, cu condiția ca funcția lor să fie indicată. (Directiva 98/44 / CE, 1998a). Directiva a fost pusă în aplicare de toate statele membre ale UE.





În 1999, statele ce fac parte din Convenția Europeană privind brevetele au decis să includă aceasta directiva în regulamentul de aplicare la EPC. Aceasta are scopul de a clarifica ce invenții pot fi brevetate sau nu din motive etice, astfel oferind certitudine juridică entităților interesate din acest domeniu, ele fiind necesare pentru a atrage investițiile necesare pentru dezvoltarea și inovare în acest sector (Comisia UE, 2019). Convenția Europeană privind brevetele și legile naționale ale statelor europene, împreună cu aceste norme specifice, oferă acum baza pentru a decide asupra posibilității brevetării aplicațiilor biotehnologice în Europa (Zekos, 2006).

Cererile de brevet din domeniul biotehnic trebuie să îndeplinească aceleași cerințe legale prevăzute de EPC ca toate celelalte cereri de brevet din orice alt domeniu tehnic. După efectuarea examinării de fond, Oficiul European de Brevete acordă sau respinge un brevet. După acordare, brevetul european trebuie să fie naționalizat în orice țară europeană în care proprietarul dorește să-și protejeze invenția. Punerea în aplicare a brevetului european admis într-o țară ce face parte din CEP va fi reglementată de legislația națională a acelei țări, ca orice altă procedură ulterioară după naționalizarea brevetului european (încălcarea, licențierea și atribuirea drepturilor conferite de brevet) (EPC, 2016 b).

Oficiul European de Brevete oferă o procedură de contestare prin care orice persoană poate contesta în fața acestuia acordarea brevetului european, depunând un recurs motivat în primele 9 luni de la data publicării a notei de acordare de către Oficiul European de Brevete (EPC, 2016 b). Oficiul European de Brevete are un sistem de apel, format din Camera de recurs extinsă, un comitet juridic de recurs și 26 de comisii tehnice de apel. Deciziile lor sunt considerate drept prevederi legale care urmează să fie urmate de Oficiul European de Brevete și chiar instanțele naționale tind să ia în considerare în mod voluntar deciziile lor.

În principiu, invențiile biotehnologice sunt brevetabile, însă următoarele aspecte nu sunt brevetabile: descoperirile (de exemplu descoperirea substanțelor naturale, cum ar fi secvența sau secvența parțială a unei gene) nu sunt brevetabile deoarece, fără o descriere a problemei tehnice sunt destinate să rezolve și o predare tehnică, nu sunt considerate invenții (articolul 52 alineatul (2) litera (a) din EPC); orice invenție a cărei exploatare comercială ar fi contrară "ordinii publice" sau moralității (articolul 53 litera (a) din EPC); plante și animale (articolul 53 litera (b) din EPC); în esență, procese biologice pentru producerea de plante și animale (articolul 53 litera (b) din EPC, de exemplu, creșterea clasică, crossing and selection); metode pentru tratamentul corpului uman sau animal prin intervenție chirurgicală

sau terapie și metode de diagnosticare practicate pe corpul uman sau animal (articolul 53 litera (c) EPC).

**Tabelul 6.2:** Câteva exemple de domenii brevetabile / care nu pot fi brevetate în cererea de brevet de biotehnologie

Domenii brevetabile in biotehnologice		Domenii non-brevetabile in biotehnologice	
Subiect general	Exemple	Subiect general	Exemple
gene, molecule de acid nucleic	gene asociate cu o boală specifică, utilizate în diagnosticare; Moleculele ARN în terapie	secvențe fără o funcție cunoscută	EST care rezultă din secvențierea automată
proteine	insulină, eritropoietină în terapie	animale modificate genetic care suferă fără nici un beneficiu pentru ei sau pentru om	animalele modificate genetic utilizate la testele cosmetice
enzime	proteaze din industria detergenților sau din procesele alimentare	varietati de plante	protejate prin UPOV
antibiotice	medicamente în tratamentul cancerului	soiuri de animale	anumite specii de bovine
virusi / secvențe de virusi	VHC și HIV în testele de diagnostic, dezvoltarea de noi vaccinuri	embrioni umani	aceștia și procesele care implică distrugerea lor
celule	celule stem hematopoietice în tratamentul leucemiei	celulele germinale umane	sperma, ovocite
microorganisme	bacterii în bioremediere, drojdii din industria alimentară	chimera animală / umană	
plante	Plante rezistente la anumite erbicide, la secetă		
animale	animale de lapte pentru producerea laptelui îmbogățit în anumite medicamente		

Toate aceste dispoziții legale au dat naștere la discuții controversate și opoziții față de deciziile Oficiului European de Brevete sau sesizări adresate Curții de Justiție a UE, care au dus la decizii ale camerei de recurs a OEB sau CJEU. Aceste lucruri au dus noi metode de interpretare juridică a Oficiului European de Brevete. Aceste decizii au fost parțial cuprinse în Regulile de aplicare ale CPE. EPO oferă, de asemenea, un Ghid pentru examinare (GL) pentru a oferi ajutor în recunoașterea invențiilor și descoperirilor din domeniul biotehnologiei, acest lucru fiind actualizat în fiecare an prin deciziile consiliilor de administrație ale OEB.

## 6.2. Transferul tehnologic în domeniul biotehnologiilor

Obținerea protecției brevetelor pentru invențiile lor este un element-cheie în strategia oricărei companii sau a unei entități de cercetare implicate în biotehnologie. Principalele motive care trebuie menționate pot fi:

- costurile ridicate necesare pentru dezvoltarea de noi produse inovatoare, fiind cumulative cu riscurile crescute implicate în fiecare proiect de cercetare, o competiție foarte puternică, în timp ce rezultatele sunt relativ ușor de copiat. O protecție adecvată a proprietății intelectuale este o necesitate pentru a asigura supraviețuirea și dezvoltarea ulterioară.
- legătura strânsă din în acest domeniu între cercetarea fundamentală și cea aplicată – companiile mari de biotehnologii se bazează adesea pe cercetarea fundamentală efectuată în universități și instituții publice de cercetare și dezvoltare, în timp ce în unele cazuri echipele de cercetare conduc la nașterea IMM-urilor în domeniul biotehnologiei, care se bazează pe unul sau mai multe brevete dezvoltate anterior.
- în unele cazuri, produsul final al companiilor mici de cercetare și dezvoltare în domeniul biotehnologiei reprezintă, de fapt, brevete care acoperă produsele sau procesele inovatoare și pe care intenționează să le vanda companiilor puternice, capabile să pună produsul pe piață.

Veniturile obținute sunt investite în continuare în cercetare și dezvoltare pentru a crea noi produse inovatoare. Un studiu publicat în 2003 sub umbrela OCDE (Arundel, 2003) identifică unele mijloace pentru transferul inovației în domeniul biotehnologiei, în principal prin contribuția politicilor publice:

- transferul cunoștințelor și expertizei în domeniul biotehnologiei cu ajutorul politicilor publice, sprijinind colaborarea dintre firmele private și instituțiile publice și universitățile din domeniul cercetării și dezvoltării, prin acordarea de fonduri pentru creșterea numărului de contacte dintre entitățile implicate în sectorul biotehnologiilor;
- comercializarea rezultatelor cercetărilor în domeniul biotehnologiei: mai multe state membre UE acordă subvenții pentru creșterea numărului de societăți nou înființate și pentru sprijinirea IMM-urilor în domeniul biotehnologiei ca mijloc de a aduce publicului cele mai recente rezultate ale cercetării și dezvoltării în domeniul biotehnologiei sub forma produselor și serviciilor comercializate;

- încurajarea aplicării în producția și utilizările finale ale biotehnologiei, inclusiv furnizarea către sectorul public și privat a proiectelor de informare și / sau demonstrative, facilitarea accesului la sistemele adecvate de aprobare a reglementărilor pentru IMM-urile interesate, în special în domeniul farmaceutic, plante sau zone agricole.

Comercializarea cu succes a unui brevet trebuie să ia în considerare câteva aspecte importante, în special într-un domeniu de tehnologie atât de intensiv, precum biotehnologia.

Unele dintre aspecte se referă la proprietatea intelectuală (brevetul), cum ar fi:

- ✓ valabilitatea brevetului în acel moment, dacă acesta este încă în vigoare pe teritoriul țării în cauză și care este durata de viață rămasă a brevetului;
- ✓ cât de puternic și cât de largă este protecția conferită de brevet;
- ✓ dacă dreptul de proprietate intelectuală menționat necesită o dezvoltare ulterioară;
- ✓ care este durata de viață a produsului care face obiectul brevetului de pe piață.

Alte aspecte se referă la potențialii concurenți sau la infractori, dintre care unele exemple sunt următoarele:

- ✓ Cine sunt potențialii concurenți și cum se știe că respectă drepturile de proprietate intelectuală?
- ✓ Care costuri vor implica apărarea sau urmărirea penală a acțiunilor de încălcare a DP?

Principalele forme cunoscute pentru comercializarea proprietății intelectuale sunt următoarele: exploatarea directă de către proprietarul brevetului; de acordare a licențelor; misiune; filiale nou create ale companiei care deține brevetul (companii spin-off).

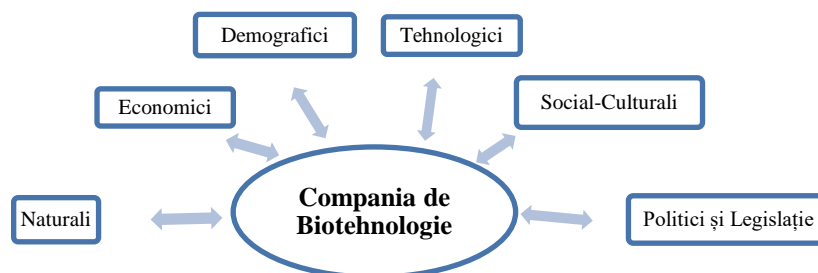
## Capitolul 7 Trecerea de la domeniul de biotehnologie la piață

Biotehnologia poate fi definită ca un ansamblu de cunoștințe și tehnici de utilizare a organismelor vii într-un proces deosebit de productiv (Pisano, G., 1990). Biotehnologia este chemată pentru a răspunde la numeroasele provocări la nivel mondial în diverse domenii, cum ar fi agricultura, industria, genetica etc. Modificările dinamice se regăsesc și în medicină, în care biotehnologia găsește soluții pentru tratamente pentru bolile terminale, tratamente medicale noi pentru tulburări psihologice, în biotehnologia alimentară umană creează produse alimentare gustoase, grăsimi, gluten sau lactoză sau bioproduse alimentare derivate din alge marine. Deci, componentele cheie ale biotehnologiei moderne sunt (Persley and Doyle, 1999): Genomica: caracterizarea moleculară a tuturor speciilor; Bioinformatica: asamblarea datelor din analiza genomică în forme accesibile; Transformarea: introducerea uneia sau mai multor gene care conferă trăsături potențial utile în plante, animale, pești și specii de arbori; Creșterea moleculară: identificarea și evaluarea trasaturilor dorite în programele de reproducere prin utilizarea selecției asistate de markeri pentru plante, arbori, animale și pești; Diagnosticarea: utilizarea caracterizării moleculare pentru a furniza o identificare mai precisă și rapidă a agenților patogeni și a altor organisme; Tehnologia vaccinului: utilizarea imunologiei moderne pentru a dezvolta vaccinuri ADN recombinant pentru îmbunătățirea controlului împotriva bolilor letale. Pentru o companie, strategiile de piață au ca rădăcini acțiuni diferite de la exteriorul unei companii, conduse de forțele de influență ale mediului, astfel încât factorii de decizie trebuie să analizeze ce se întâmplă în afara și în interiorul companiilor lor. Cu alte cuvinte, vorbim de factori de influență micro și macro. O bună strategie de marketing este primul pas către construirea unei relații durabile între nevoile sociale ale societății și răspunsul economic (Kotler, Ph., Col., 2015).

### 7.1. Macro-mediul – forțele din afara unei companii Biotech

Pentru a modela oportunitățile și a evita posibilele amenințări, este imperios să știm ce forțe provin din afara unei companii de biotehnologie și cum să realizăm acțiuni în beneficiul acesteia. Mediul extern este reprezentat de totalitatea forțelor incontrollable pe care compania trebuie să-și adapteze acțiunile, iar forțele externe vin și influențează activitățile companiei să dezvolte și să mențină tranzacții profitabile. Relația dintre mediu și companie pot fi de trei

tipuri (Stoner, J., 1978): stabile, instabile și turbulente. Descrierea relațiilor unei companii de biotehnologie cu factorii externi este prezentată în figura 7.1.



**Figure 7.1:** Relațiile unei companii de biotehnologie cu factorii externi

Într-o industrie intensivă în domeniul tehnologiei, cum ar fi biotehnologia, brevetele reprezintă o măsură crucială a succesului. Brevetele reprezintă rezultatul producției (cu rol de producție a cunoștințelor) unei firme (Griliches 1990). Deși Hall și Soskice afirmă că companiile din CME au un dezavantaj comparativ în industriile radical inovatoare, cum ar fi biotehnologia, o explozie de biotehnologie a avut loc în Germania în a doua jumătate a anilor 1990, la 15 ani de la apariția industriei biotehnologice din Marea Britanie. Începerea întârziată a industriei germane de biotehnologie a fost cauzată în principal de un mediu de reglementare ostil, care s-a îmbunătățit semnificativ în 1993. În plus, foarte important pentru inițierea sectorului au fost inițiativele guvernamentale care promovează activitățile din acest sector (Adelberger, 2000). Cele trei mari companii chimice, BASF, Bayer și Hoechst, au închis majoritatea operațiunilor de biotehnologie din Germania și s-au concentrat în principal asupra celor din SUA. Dar o mare parte din cercetarea tradițională a produselor chimice cu valoare adăugată mare a rămas în Germania (Soskice, D., 1996). Potențialul antreprenorial în domeniul biotehnologiei este influențat de factori precum dezvoltarea tehnologiei ca singură soluție pentru problemele actuale sau o soluție mai bună pentru tehnologiile disponibile.

## 7.2. Micro-mediul – forte apropiate de o companie biotehnologică

Micromediul cuprinde toți actorii apropiați de companie care afectează în orice fel capacitatea sa de a crea valoare și relații cu clienții (Kotler, Ph., 2015). Micromediul poate fi observat personal, fiind relativ controlat de compania în sine. Actorii implicați în micro-

mediu asigură condițiile în care politica de marketing este aplicată și verificată, și, prin urmare, joacă un rol esențial în mixul de marketing.

Unul dintre actorii importanți pentru o companie biotehnică este furnizorul sau furnizorii acesteia. Furnizorii sunt cei care oferă companiei resursele necesare pentru desfășurarea unei activități normale de afaceri, dar și pentru concurenții acesteia. Intermediarii sunt reprezentați de firme care ajută compania să promoveze, să vândă și să distribuie produse către consumatorul final, cum ar fi comercianții (angroșiștii), societăți de distribuție fizică (comerț, transport etc.), agenții de marketing (cum ar fi publicitatea), intermediari financiari (bănci, societăți de asigurări etc.). Concurenții sunt agenți economici care concurează cu orice companie. Deoarece competiția este o luptă dură, în care cel mai bun este întotdeauna mai experimentat, și care - deși are prioritate față de interesele economice - se realizează nu numai prin mijloace economice, ci și prin mijloace extraeconomice, este absolut necesar ca fiecare companie să descopere structura și amploarea concurenței, motivele succesului unor concurenți importanți, și șansele de a câștiga.

Există două tipuri de concurenți la care întreprinderile trebuie să adopte atitudini diferite. Astfel, concurenții direcți, aceia care îndeplinesc aceleași nevoi ale clienților și sunt percepuți de către clienți ca o alternativă, sunt în general mai ușor de identificat, dar lupta cu ei este costisitoare și de aceea numai cei puternici supraviețuiesc pe termen lung. Competitorii indirecti, cei care oferă un produs similar, dar cu alte caracteristici, satisfac și alte nevoi ale clienților. Ei sunt mai puțin amenințatori, de obicei, noi veniți sau înlocuitori, dar nu trebuie ignorați, deși sunt mai greu de detectat.

Publicul reprezintă orice grup care are un interes real sau potențial, cu impact asupra capacității organizaționale de a realiza obiectivele companiei. Sunt identificate mai multe tipuri de public care înconjoară compania și o influențează direct: organizațiile financiare; instituțiile mass-media; acțiuni cetățenești publice; instituții guvernamentale; organismele publice locale; publicul larg; publicul intern.

Deciziile consumatorilor vor determina care dintre produse vor avea succes pe piață, iar deciziile lor politice vor forma cadrul de reglementare pentru dezvoltarea și aplicarea noilor tehnologii (Lucht, J., 2015). Descrierea relațiilor dintre marketingul unei companii și factorii de micro-mediul este prezentată în figura 7.2.





**Figure 7.2:** Relații dintre marketingul companiei și micro-mediul acesteia

### 7.3. Instituții pe piața biotehologică

Există multe companii de biotehologie în Europa. Sunt atât de multe și atât de importante încât este imposibil să le discutăm pe toate aici. Dar, de exemplu, putem menționa unele dintre cele mai reprezentative: **Finlanda** - *FIT Biotech* este o companie de biotehologie, care a fost creată printr-un lung proces de cercetare și dezvoltare; **Franța** - *Neurolix Inc.* este o companie biofarmaceutică în stadiu incipient care dezvoltă tratamente noi pentru tulburări ale sistemului nervos central. *Phenobio* este poziționată ca expertă în cercetarea și dezvoltarea extractelor de plante bogate în antioxidanți, cum ar fi compușii fenolici pentru dermatocosmetice, suplimente alimentare, sănătate și domeniul de nutriție; **Marea Britanie** - *CelluComp* este o companie cu sediul în Scoția, care dezvoltă produse de înaltă performanță bazate pe resurse durabile; **Italia** - *Vaxxit Srl* este un start-up inovator dedicat dezvoltării vaccinurilor pentru nevoi medicale la care știința mai caută încă răspunsuri, precum SIDA, HSV și TBC; **Norvegia** - *MicroA* a dezvoltat o soluție tehnologică pentru producerea de produse de înaltă calitate derivate din microalge; **Polonia** - *GeneaMed* este o companie biofarmaceutică, care dezvoltă terapii inovatoare pentru bolile proliferative neoplazice severe - în special leucemia limfocitică cronică (CLL). *Proteon Pharmaceuticals* este o companie poloneză de biotehologie care se concentrează pe proiecte de cercetare și dezvoltare, oferind, de asemenea, un portofoliu de servicii de microbiologie; **Spania** - *Biocross* dezvoltă sisteme de diagnosticare a bolilor neurodegenerative; **Suedia** - *Lipigon* este o companie specializată în biologie lipidică, utilizând know-how-ul unic și tehnologii pentru a dezvolta noi terapii pentru pacienții cu tulburări lipidice și alți factori de risc cardiometabolici.



## Bibliografie

1. Adelberger, K. E. (2000), Semi-Sovereign Leadership? The State's Role in German Biotechnology and Venture Capital Growth', in *German Politics*, Vol. 9, pp. 103 –122.
2. Armstrong, Garry; Adam, Stewart; Denize, Sara; & Kotler, Philip (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
3. Brauguinski, Serguey; Klepper, Steven; Ohyama, Atsushi (14 February 2009), *Schumpeterian Entrepreneurship*, Kauffman Foundation, [https://economicdynamics.org/meetpapers/2009/paper\\_772.pdf](https://economicdynamics.org/meetpapers/2009/paper_772.pdf)
4. Burkhart-Kriesel, Cheryl A. (May 7 2003), *Entrepreneurial Talent: "One Size Does Not Fit All"*, University of Nebraska – Lincoln, Cornhusker Economics, Agricultural Economics Department, [http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=agecon\\_cornhusker](http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=agecon_cornhusker)
5. Clark, Colin (2008). The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions, in *Venture Capital*, 10(3), pp. 257-279.
6. Cuervo, Álvaro; Ribeiro, Domingo; Roig, Salvador (2007), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*, <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>
7. Dorobăț, Carmen Elena (2014), Jean–Baptiste Say: Revolutionary, Entrepreneur, Economist, in *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 17, No. 1, Spring 2014, pp. 112-116, [https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae17\\_1\\_7.pdf?file=1&type=document](https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae17_1_7.pdf?file=1&type=document)
8. Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper Collins Publishers, Inc., New York, <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>
9. Dubravská, Mariana; Mura, Ladislav; Kotulič, Rastislav; Novotný, Jaroslav (2015), Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic, in *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No. 5, [https://www.uni-obuda.hu/journal/Dubravska\\_Mura\\_Kotulic\\_Novotny\\_61.pdf](https://www.uni-obuda.hu/journal/Dubravska_Mura_Kotulic_Novotny_61.pdf)
10. Dudin, Mihail Nikolaevich; Frolova, Evgenia Evgenevna; Gryzunova, Natalie Vladimirova; Shuvalova, Elena Borisovna; Vilkova, Nina Grigorevna (December 2014). The Deming Cycle (PDCA) concept as an efficient tool for continuous quality improvement in the agribusiness, in *Asian Social Science*, Vol. 11. No. 1.- P. 239- 246, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2587597>
11. Eroğlu, Osman; Piçak, Murat (September 2011), Entrepreneurship, National Culture and Turkey, in *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 16, [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_16\\_September\\_2011/16.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/16.pdf)

12. Filion, Louis Jacques (December 2000), *Entrepreneurial Typologies: Are They Really Useful?*, Working paper no. 2000-15, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-15-typtypologies\\_useful.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-15-typtypologies_useful.pdf)
13. Fuduric, Nikolina (February 2008), *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Individuals & the Environment*, Department of Planning and Development, Aalborg University, Denmark, [https://www.vbn.aau.dk/files/19052031/Paper\\_2\\_Final\\_Draft\\_Sources\\_of\\_Opps.doc](https://www.vbn.aau.dk/files/19052031/Paper_2_Final_Draft_Sources_of_Opps.doc)
14. Garg, Maneesh C. (October 14, 1999), Entrepreneurial Development, FreeBookCentre.net, Code CP-401, <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/cp-401.pdf>
15. Geissdoerfer, Martina; Savaget, Paulo; Evans, Steve (2017). The Cambridge business model innovation process, in *Procedia Manufacturing*, 8, 262-269.
16. *Global Entrepreneurship Monitor 2017/18 (GEM)*, 19<sup>th</sup> Edition, Published by the Global Entrepreneurship Research Association in 2018, <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
17. Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators: A survey, in *Economic Literature*, Vol. 28(4), pp. 1661-1707.
18. Growth Hacker, 34 Characteristics of successful entrepreneur, <https://www.growth-hackers.net/characteristics-of-successful-entrepreneurs/>
19. Gudonavičius, Linas; Fayomi, Joshua O. (April 2014), *The relation between entrepreneurial personality and strategic decision making*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, Elsevier, 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25 April 2014, Riga, Latvia, <https://core.ac.uk/download/pdf/81111600.pdf>
20. Henrekson, Magnus; Sanandaji, Tino (June 29 2018), Schumpeterian Entrepreneurship in Europe Compared to Other Industrialized Regions, IFN Working Paper No. 1170, 2017, Research Institute of Industrial Economics, Stockholm, Sweden Forthcoming, in the *International Review of Entrepreneurship*, <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp1170.pdf>
21. *Introduction to Entrepreneurship*, EED 126, Federal Polytechnic Ilaro, <https://federalpolyilaro.edu.ng/wp-content/uploads/2018/01/EED-126.docx>
22. John, Oliver P.; Naumann, Laura Paige; Soto, Christopher J. (2008), Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues, in *Handbook of Personality Psychology: Theory and Research*, 3rd Edition, eds O. P. John, R. W. Robins, and L. A. Pervin (New York: Guilford Press), 114–158, [https://www.researchgate.net/publication/228079739\\_Paradigm\\_shift\\_to\\_the\\_integrative\\_Big\\_Five\\_taxonomy](https://www.researchgate.net/publication/228079739_Paradigm_shift_to_the_integrative_Big_Five_taxonomy)
23. Kerr, Sari Pekkala; Kerr, William R.; Xu, Tina (November 2017), *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*, research supported by the Alfred P. Sloan Foundation, the Kauffman Foundation, the National Science Foundation, the Smith Richardson Foundation, and Harvard Business School,



<https://www.google.ro/search?q=Entrepreneurship+definition,+types,+characteristics,+process,+motivation&client=opera&ei=H7KjW4bPJonpsQGC4L7wAQ&start=40&sa=N&biw=1560&bih=769>

24. Kobia, Margaret; Sikalieh, Damary (2010), Towards a search for the meaning of entrepreneurship, in *Journal of European Industrial Training*, Volume 34, Issue 2, pp. 110-127, <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011023970>, downloaded from Emerald Insight, <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/294/Towards%20a%20Search%20for%20the%20meaning%20of%20Entrepreneurship.%20Journal%20of%20European%20Industrial%20Training%29..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Kolchinski, Peter (2001), *The Entrepreneur's Guide to a Biotech Startup. Fourth Edition*, [https://www.ctsi.ucla.edu/researcher-resources/files/view/docs/EGBS4\\_Kolchinsky.pdf](https://www.ctsi.ucla.edu/researcher-resources/files/view/docs/EGBS4_Kolchinsky.pdf)
26. Kotler, P.; Armstrong, G. (2015), *Principles of Marketing-Global Edition*, Pearson.
27. Kotler, P.; Armstrong, G. (2015), *Marketing, an Introduction*, Twelve Edition, Global Edition, Pearson.
28. Kruger, Maria Elizabeth (2004), Entrepreneurship Theory and Creativity, <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27491/02chapter2.pdf>
29. Lucht, J.M. (2015), Public Acceptance of Plant Biotechnology and GM Crops, Scienceindustries, in *Journal of Viruses*, Switzerland.
30. Martínez Campo, José Luis (January-June 2010), *The Propensity for Entrepreneurship: Psychological and Social Factors*, Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VI, No 10, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia, pp. 51-76, <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363004.pdf>
31. Misra, Sasi; Kumer, E. Sendil (2000), Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour, in *The Journal of Entrepreneurship*, 9, 2, Sage Publications, New Delhi/Thousand Oaks/London, <http://www.ediindia.org/dstfdp/16.%20Resourcefulness.....pdf>
32. Natarajan, Priyamvada (August 20 2013), *Entrepreneurship Management*, Paper Code: MBGN 3005, Pondicherry University, Directorate Of Distance Education, <http://www.pondiuni.edu.in/sites/default/files/Entrepreneurship%20Management200813.pdf>
33. Nguyen, Na Mi (April 12, 2013), *Differences and similarities in the entrepreneurial process of independent new ventures and corporate new ventures*, University of Twente, School of Management and Governance, Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship, [https://essay.utwente.nl/63158/1/Nguyen\\_UniversiteitTwente\\_MasterThesis.pdf](https://essay.utwente.nl/63158/1/Nguyen_UniversiteitTwente_MasterThesis.pdf)
34. Nicolescu Ovidiu, Nicolescu Ciprian (2008), *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, abordări, studii de caz*, Editura Economică, Bucharest.
35. Nuschelera, D.; Engelena, A., Zahrab, S. (2019), The role of top management teams in transforming technology based new ventures' product introductions into growth, in *Journal of Business Venturing*, Elsevier.

36. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
37. Persley, G. J.; Doyle, J.J. (1999), *Overview Brief in "Biotechnology for Developing Country Agriculture: Problems and Opportunities*. Brief 1 of 10. 2020 Vision Focus 2, Washington D.C.: International Food Policy Research Institute, 2 pp.
38. Pisano, G. (1990), *The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry*, Harvard Business School, Boston.
39. Santos, Susana Correia; Curral, Luís; Caetano, António (2010), Cognitive maps in early entrepreneurship stages. From motivation to implementation, in *Entrepreneurship And Innovation*, Vol 11, No 1, pp. 29–44, [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7860/1/post\\_print\\_Santos,%20Curral%20%26%20Caetano,%202010%20IJEL.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7860/1/post_print_Santos,%20Curral%20%26%20Caetano,%202010%20IJEL.pdf)
40. Shane, Scott; Locke, Edwin. A.; Collins, Christopher J. (2003), Entrepreneurial motivation, in *Human Resource Management Review*, Vol 13, pp. 257–279, Elsevier, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.7239&rep=rep1&type=pdf>
41. Šmejkal, V.; Šaroch, S.; Svoboda, P. (2016), European Union as a Highly Competitive Social Market Economy Legal and Economic Analysis, in *rw&w Science & New Media*, Passau-Berlin-Prague, ISBN 978-3-946915-03-4, Berlin.
42. Soskice, D. (1996), *German technology policy, innovation, and national institutional frameworks*, WZB Discussion Paper, No. FS I 96-319, Berlin.
43. Stam, Erik; Bosma, Niels; van Witteloostuijn, Arjen; de Jong, Jeroen; Bogaert, Sandy; Edwards, Nancy; Faspers; Ferdinand (January 2012), *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI), <https://www.awti.nl/...entrepreneurship.../ambitious-entrepreneurship-summary.pdf>
44. Stefanovic, Ivan; Prokic, Sloboda; Rankovic, Ljubodrag (December 2010), Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, in *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, Vol. 28, No. 2, pp. 251-269, <https://hrcak.srce.hr/file/93452>
45. Stephan, Ute; Hart, Mark; Drews, Cord-Christian (February 2015), *Understanding Motivations for Entrepreneurship. A Review of Recent Research Evidence*, Enterprise Research Centre and Aston Business School, Aston University, Birmingham, B4 7ET, UK, <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2015/02/Understanding-Motivations-for-Entrepreneurship-Rapid-evidence-assessment-paper..pdf>
46. Stoner, J., (1978), *Management*, Prentice Hall.
47. The European Biotech Map & Database, <https://labiotech.eu/map/>
48. Tyszkaa, Tadeusz; Cieślik, Jerzy; Domurat, Artur; Macko, Anna (30 January 2011), Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy, in *The Journal of Socio-Economics*, Elsevier, [www.elsevier.com/locate/soceco](http://www.elsevier.com/locate/soceco), [https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Jednostki/CPrzedsiębiorczość](https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/CPrzedsiębiorczość)



[i/Publikacje/Teoria i metodyka nauczania przedsiebiorczosci/Cieslik\\_Tyszka\\_Motivatio  
n\\_self-efficacy\\_and\\_risk\\_attitudes\\_JSE\\_2011.pdf](#)

49. Üçbaşaran, Ayşe Deniz (February 2004) *Business ownership experience, entrepreneurial behaviour and performance: novice, habitual, serial and portfolio entrepreneurs*, PhD thesis, University of Nottingham, [http://eprints.nottingham.ac.uk/10380/1/A\\_Ucbasaran.pdf](http://eprints.nottingham.ac.uk/10380/1/A_Ucbasaran.pdf)
50. Verheul, Ingrid; Thurik, Roy; Hessels, Jolanda; van der Zwan, Peter (March 2010), Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs, in *SCientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, EIM Research Reports, Zoetermeer, The Netherlands, <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201011.pdf>
51. Wennberg, Karl; Delmar, Frédéric (2011), *Evolutionary Views on Entrepreneurial Processes: Managerial and Policy Implications*, Working Paper 2011: 04, Research Network Debate, Swedish Entrepreneurship Forum, [https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP\\_04.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_04.pdf)
52. Yimamu, Nadire (April 2018), *Entrepreneurship and entrepreneurial motivation*, Centria University of applied Sciences, Business Management, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144307/Yimamu\\_Nadire.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144307/Yimamu_Nadire.pdf?sequence=1&isAllowed=y)