



UNIUNEA EUROPEANĂ



# **BUSINESS MATRIX**

## **MATRICEA ANTREPRENORIALULUI DURABIL**

**Autori:**

**Vasile MOLDOVAN (coordonator)**

**Florentina Delia CIURȘĂ  
Paula Cătălina TERNAUCIUC  
Ilona MIHĂIEȘ  
Speranța Rodica PANTELIE**

**Mărioara BLEOJU  
Carmen Maria TOT  
Lavinia Monica MOLDOVAN  
Adela Suzana COLȚA**

**TIMIȘOARA, 2020**



**inovatrium**



# **BUSINESS MATRIX**

## **MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL**

### **Autori:**

Vasile MOLDOVAN (coordonator)

Florentina Delia CIURSĂ  
Paula Cătălina TERNAUCIUC  
Ilona MIHĂIEȘ  
Speranța Rodica PANTELIE

Mărioara BLEOJU  
Carmen Maria TOT  
Lavinia Monica MOLDOVAN  
Adela Suzana COLȚA

TIMIȘOARA  
2020

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**BUSINESS MATRIX: MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL**

Vasile MOLDOVAN (coordonator); Florentina Delia CIURSĂ; Paula Cătălina TERNAUCIUC; Ilona MIHĂIEȘ; Speranța Rodica PANTELIE; Mărioara BLEOJU; Carmen Maria TOT; Lavinia Monica MOLDOVAN; Adela Suzana COLȚA

TIMIȘOARA, 2020

**ISBN 978-973-0-33055-7**

# **BUSINESS MATRIX**

## **MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL**

### **Autori:**

Vasile MOLDOVAN (coordonator)

Florentina Delia CIURSĂ  
Paula Cătălina TERNAUCIUC  
Ilona MIHĂIEȘ  
Speranța Rodica PANTELIE

Mărioara BLEOJU  
Carmen Maria TOT  
Lavinia Monica MOLDOVAN  
Adela Suzana COLȚA

TIMIȘOARA  
2020

**Editare și redactare:**  
Florentina Delia CIURȘĂ  
Paula Cătălina TERNAUCIUC

**Design copertă și manual:**  
Paula Cătălina TERNAUCIUC

# MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL

Nevoia de repere valide care să determine o cultură a antreprenoriatului durabil în România este mai mult ca niciodată resimțită atât la nivelul comunităților care susțin antreprenoriatul prin diferite programe publice sau private, cât și la nivelul celor care doresc să devină antreprenori și care sunt în număr din ce în ce mai mare. **Business Matrix – Matricea antreprenoriatului durabil** este în momentul de față cel mai bun răspuns la această necesitate pentru că oferă soluții originale și inovative actorilor implicați în acest proces, indiferent de care parte s-ar afla. Astfel, scopul acestui demers este acela de a oferi suport concret prin metode și instrumente validate tuturor acelor care sunt preocupați să dezvolte o cultură a antreprenoriatului de înaltă calitate.

De peste 20 de ani ne preocupăm de bunăstarea oamenilor și a comunităților cu care lucrăm, aducând prin fiecare proiect al nostru o contribuție semnificativă mediului managerial și antreprenorial la nivel regional, național și european. Creăm oportunități și îi sprijinim pe cei care sunt motivați să își depășească limitele și să genereze schimbare atât pentru ei cât și pentru comunitățile sau organizațiile din care fac parte.

Acest manual este publicat în cadrul proiectului “Centrul de excelență în promovarea antreprenoriatului\_IMMpact Vest”, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 și valorifică în conținutul său expertiza de peste 20 de ani a organizației noastre în abordarea managementului și antreprenoriatului de excelență prin dezvoltarea și validarea de noi metode și instrumente care să genereze impact la nivelul beneficiarilor programelor noastre. În cadrul acestui proiect am avut oportunitatea de a oferi soluții complete pentru beneficiarii noștri, de la dezvoltarea competențelor antreprenoriale prin programe de formare specifice, consiliere și orientare privind oportunitatea de a iniția propria afacere, până la facilitarea accesului la finanțare pentru cele mai bune planuri de afaceri, monitorizare și evaluare a impactului și sustenabilității afacerilor dezvoltate.

Structura manualului dezvoltă tema abordată pornind de la experiențele și rezultatele pe care INOVATRIUM le-a avut în munca directă cu antreprenori de Start-up incluzând conținuturi relevante în raport cu nevoile acestora. Am structurat conținutul manualului astfel încât să fie intuitiv, accesibil și mai ales util pentru cei care sunt preocupați de dezvoltarea mediului antreprenorial. Astfel, sunt prezentate informații elocvente despre profilul antreprenorului (antreprenor potențial, antreprenor de succes) și profilul afacerilor (domenii de activitate și potențialul acestora raportat la indicatorii financiari). În același timp, propunem în premieră un standard minim de calitate privind măsurile de sprijin ale antreprenoriatului într-o formă în care poate fi ușor integrat de către principalii actori implicați în acest proces - oameni, afaceri și comunități.

Orientarea pe rezultat este o preocupare constantă în procesul de sprijinire a beneficiarilor noștri, considerând-o una dintre principalele competențe necesare pentru reușită, fapt care ne-a determinat să includem în acest manual un sistem inovativ de evaluare a impactului. Pentru a aduce mai multă inspirație am selectat câteva studii de caz care prezintă antreprenori susținuți de către organizația noastră în cadrul acestui proiect. Soluțiile concrete pe care noi le oferim prin serviciile și programele dedicate oamenilor, afacerilor și comunităților sunt incluse în Toolkit-ul antreprenoriatului durabil. Iar în loc de concluzii am considerat oportun și necesar să propunem un set de principii fundamentate pe experiența de lucru cu antreprenorii noștri care să contribuie la dezvoltarea unui antreprenoriat durabil – Codul antreprenorului de succes.

O temă transversală a acestei cărți este *Matricea INOVATRIUM pentru antreprenoriatul durabil – Business Matrix*. Matricea INOVATRIUM aduce inovație în ceea ce privește capacitatea de a evalua potențialul de reușită pe care un individ, o afacere sau o comunitate îl are și poate astfel ajuta la a genera cele mai eficiente metode de intervenție la nivelul fiecăruia. În centrul acestui sistem se află individul, el fiind principalul catalizator al schimbării.

Pentru toți aceia care sunt interesați de acest domeniu - potențiali antreprenori, antreprenori aflați la început de drum (de start-up), antreprenori care au o afacere și doresc să o crească, reprezentanți ai comunităților (publici sau privați) care sunt implicați în susținerea și dezvoltarea mediului antreprenorial - această carte vă oferă matricea care garantează dezvoltarea unui antreprenoriat durabil.

O recunoștință aparte o aduc kolegei și bunei mele prietene Psih. Dr. Adela Dinu a cărei muncă remarcabilă ne-a inspirat și ne-a motivat să ducem mai departe modelele inovative pe care le-a creat. Sistemul de evaluare a impactului pe care l-am inclus în această carte este o parte importantă a moștenirii pe care ea a lăsat-o în urmă. Viziunea și acțiunile ei au inspirat mii de lideri.

La final le mulțumesc tuturor membrilor echipei INOVATRIUM care au contribuit în mod semnificativ prin munca și devotamentul lor la dezvoltarea acestui produs unic și extrem de valoros pentru mediul antreprenorial.

Vasile Moldovan

Președinte INOVATRIUM

# PROFIL ANTREPRENORIAL

## Individ, afacere, comunitate

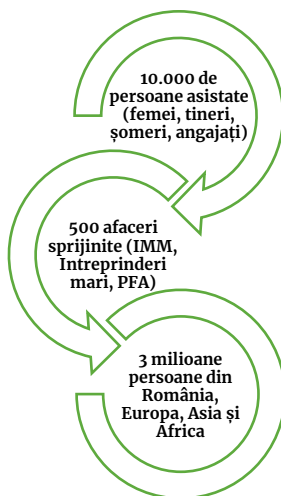
Abordarea antreprenoriatului din perspectiva celor trei dimensiuni – individ, afacere și comunitate a fost conturată de către experții INOVATRIUM în cei peste 20 de ani de activitate. Modul în care aceste trei componente se influențează reciproc și determină nivelul de dezvoltare și bunăstare al individului și comunității au fost observate și documentate în cadrul intervențiilor care au vizat capacitatea financiară a grupurilor vulnerabile, îmbunătățirea calității vieții tinerilor și membrilor din comunități dezavantajate, sprijinirea traseului profesional în domeniul managementului și antreprenoriatului, colaborarea cu mediul de afaceri și sprijinirea antreprenoriatului prin formare, finanțare, mentorat și monitorizare.

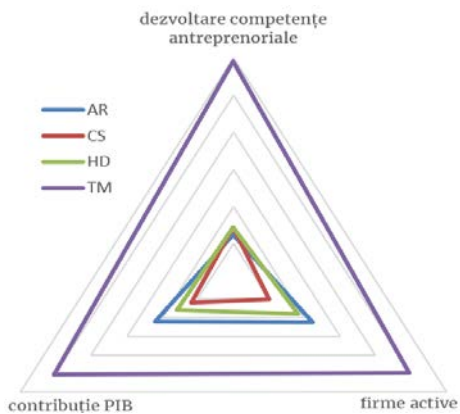
*“Individul este principalul vector al schimbării iar antreprenoriatul durabil este instrumentul prin care poate contribui semnificativ la bunăstarea comunității și prosperitatea mediului de afaceri.”*

Cele trei dimensiuni ale **matricei INOVATRIUM pentru antreprenoriat durabil** sunt abordate dintr-o perspectivă sistemică, între acestea existând o interacțiune și condiționare reciprocă. Această relație de cauzalitate circulară între individ, afacere și comunitate permite o analiză aprofundată a potențialului antreprenorial la nivel de individ și comunitate și generarea de predicții corecte cu privire la bunăstarea individului și a comunității și evoluția mediului antreprenorial.

Dacă privim relația individ – comunitate, observăm cum gradul de suport și de resurse investite de către comunitate pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial au o contribuție semnificativă în stimularea mediului de afaceri sau cum creșterea nivelului de competențe antreprenoriale ale individului și dezvoltarea unor atitudini corespunzătoare îl vor capacita să fructifice oportunități și să găsească soluții câștigătoare și în comunități cu o cultură antreprenorială mai puțin dezvoltată și măsuri reduse de sprijin.

Pe parcursul ultimilor 3 ani, în lucrul direct cu aproximativ 350 de potențiali antreprenori, 40 de antreprenori și 40 de afaceri din Regiunea de Vest am observat și analizat o serie de corelații importante între **potențialul antreprenorial al individului** (interesul individului pentru dezvoltarea de competențe antreprenoriale și deshiderea unei afaceri), **dinamica activităților antreprenoriale** (dezvoltarea mediului de afaceri și durabilitatea afacerilor) și **nivelul de dezvoltare și bunăstare al comunității** (contribuție PIB, nivel venituri, șomaj).





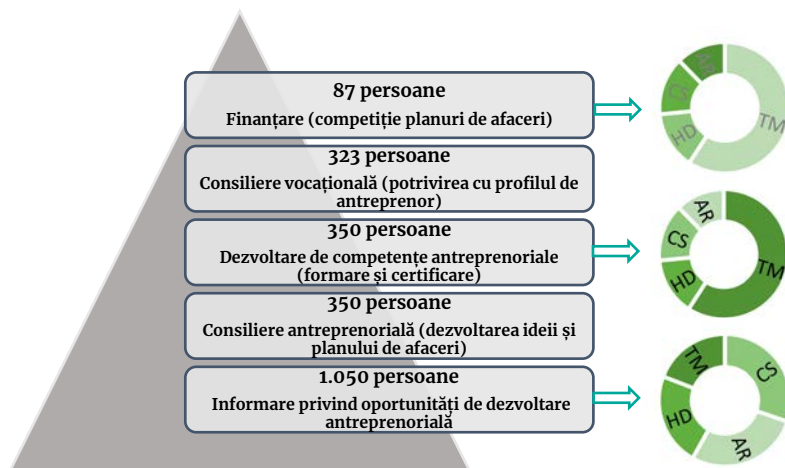
Astfel, cu cât se investește în dezvoltarea competențelor antreprenoriale și valorificarea potențialului antreprenorial (fie de către individ ca investiție personală, fie de către comunitate prin programe specifice de sprijin antreprenorial), cu atât va exista o dezvoltare adecvată a mediului de afaceri și o comunitate mai prosperă.

Focusul pe trăsăturile individului și potențialul antreprenorial al acestuia, pe caracteristicile antreprenorului și ale afacerii, precum și raportarea la

particularitățile comunității din prisma oportunităților oferite și nevoilor existente, au permis experților INOVATRIUM să contureze un **profil antreprenorial complex**, compus din *Profilul antreprenorului potențial*, *Profilul antreprenorului* și *Profilul afacerii*.

## Profilul antreprenorului potențial

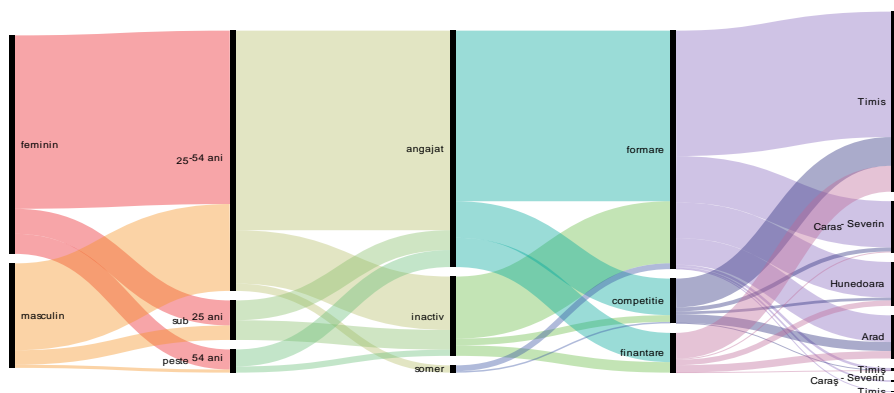
Antreprenorii potențiali sunt acele persoane care *au intenția de a iniția o afacere*. Trecerea de la stadiul de aspirație la acțiuni mai conturate pentru deschiderea unei afaceri presupune inițierea unor demersuri în direcția explorării oportunităților antreprenoriale și accesării resurselor existente. Resursele pe care INOVATRIUM le-a obținut și direcționat către antreprenorii potențiali de la nivelul Regiunii de Vest în 2018, precum și gradul în care acestea au fost accesate, reies din schema de mai jos.



Interesul pentru antreprenoriat este influențat de o multitudine de factori individuali și factori sociali care determină în final decizia de a deschide sau nu o afacere. În funcție de motivația individului, de calitatea relațiilor din microsistemul său social (modelele antreprenoriale, acces la sprijin moral și financiar), de oportunitățile existente la nivel de macrosistem (măsurile de sprijin, facilități, resurse disponibile), la un moment dat **oricine poate fi un potențial antreprenor**, indiferent de gen, vârstă, educație, statut profesional sau trăsături de personalitate.

Ca urmare a derulării sesiunilor de informare privind oportunități de dezvoltare antreprenorială derulate la nivelul Regiunii de Vest, având în vedere gradul de participare, volumul acțiunilor de informare și măsurile suplimentare de promovare întreprinse, s-a remarcat o intenție antreprenorială mai scăzută în județele Hunedoara și Caraș-Severin. Pentru a asigura o participare echilibrată, experții INOVATRIUM au decis organizarea de informări în toate localitățile din mediul urban din Regiunea de Vest, inclusiv suplimentarea numărului de sesiuni de informare cu 4 evenimente în plus în cele două județe amintite mai sus. Cu precădere în localitățile mai slab dezvoltate de la nivelul regiunii, s-a identificat o reticență ridicată legată de accesarea oportunităților de dezvoltare antreprenorială prezentate, precum și tendința de a reține acest tip de informații doar pentru sine și de a nu le disemina și către alți membri ai comunității.

Din cei peste 1.000 de participanți la conferințele și seminariile de informare, peste 350 de antreprenori potențiali au inițiat în continuare demersuri care să îi apropie de deschiderea unei afaceri, accesând programul de formare antreprenorială și serviciile de consiliere antreprenorială și vocațională.



De peste 20 de ani INOVATRIUM (anterior ASOCIAȚIA PENTRU PROMOVAREA FEMEII DIN ROMANIA) promovează antreprenoriatul ca alternativă de dezvoltare a traseului profesional dar și ca soluție de capacitate a persoanelor care fac parte din categorii vulnerabile pe piața muncii (femei, tineri, persoane peste 55 de ani, persoane cu dizabilități, persoane din comunități marginalizate etc). Politicile INOVATRIUM în domeniul egalității de șanse și de gen se reflectă și de această dată (conform figurii de mai sus) în **profilul antreprenorilor potențiali** care au accesat serviciile de dezvoltare antreprenorială în cadrul organizației: majoritatea

antreprenorilor potențiali au fost **femei** (67%), cu statutul de **angajat** (69%) și cu vârsta cuprinsă între **25 și 54 de ani** (77%). Participanții peste 54 ani au fost de asemenea preponderent femei (7% din totalul de 9%), iar 14% dintre participanți au fost cei sub 25 ani.

Toți antreprenorii potențiali, indiferent de gen și de vârstă, au manifestat **un nivel peste medie privind potrivirea cu profilul de antreprenor**, dovedind un nivel bun al cunoștințelor, trăsăturilor de personalitate și intereselor specifice. Pentru evaluarea gradului de potrivire cu profilul psihoprofesional al antreprenorului au fost aplicate teste psiho-profesionale acreditate și validate pe populația din România (platforma computerizată de evaluare psihologică CAS++), care au urmărit evaluarea **aptitudinilor cognitive** (gândire analitică, planificare strategică, capacitatea de a lua decizii rapid și eficient, abilități de comunicare și potențial de negociere), a **trăsăturilor de personalitate** care definesc un potențial antreprenor de succes (deschiderea spre ceilalți și spre comunitate, amabilitate, conștiințozitate, autonomie și independență, echilibru emoțional) și a **intereselor** profesionale (antreprenoriale, sociale, realiste, artistice, de tip convențional).

Deși există intenție antreprenorială și un nivel bun al abilităților, principalele blocaje care împiedică persoanele să treacă la acțiune se referă în principal la propriile

limitări, autoimpuse conștient sau mai puțin conștient ca urmare a experiențelor personale. Astfel, stereotipurile și prejudecățile legate de vârstă, gen, starea de sănătate, etnie etc., precum și mentalitățile și atitudinea față de antreprenariat, care se regăsesc la nivelul unei comunități, se reflectă în nivelul de încredere al individului în propriile forțe și în imaginea de sine pe care și-o construiește în interacțiunile cu ceilalți și cu mediul în care trăiește.

*Am stofă de antreprenor?*

*Voi găsi înțelegere și sprijin din partea celorlalți?*

*Voi fi luat în serios?*

*Mă voi descurca cu toate provocările specifice?*

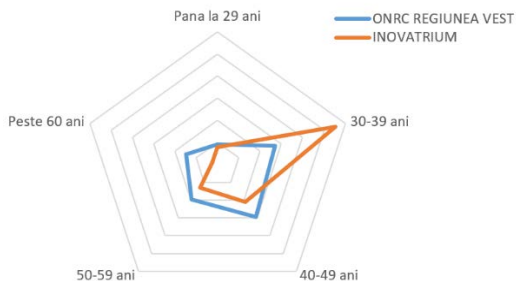
La finalul programului de formare antreprenorială susținut de către experții INOVATRIUM aproximativ 54% dintre cursanți estimau că vor accesa cu siguranță oportunitățile de finanțare a afacerii iar 22% erau aproape siguri că își vor depune planul de afaceri în competiție. Totuși, doar aproximativ 25% dintre antreprenorii potențiali au participat efectiv în competiția planurilor de afaceri pentru accesarea finanțării necesare deschiderii propriei afaceri.

***Ce atribute determină individul să acționeze în direcția deschiderii unei afaceri?***

În cei peste 20 de ani de lucru direct cu antreprenori și cu persoane interesate de antreprenariat am observat că principalul vector în inițierea unei afaceri îl reprezintă propria percepție legată de cariera profesională și posibilitatea deschiderii unei afaceri (încredere în sine, curajul de a acționa, încrederea acordată celorlalți etc). Schimbările durabile sunt astfel cele care vizează în primul rând **schimbarea atitudinii** și a modului de raportare față de o anumită situație. Abordarea temelor antreprenoriale din perspectiva unei **gândiri diferite, axat pe identificarea de soluții și oportunități, integrarea și asumarea valorilor antreprenoriale**, reprezintă o cale spre succes în formarea viitorilor antreprenori și a sprijinirii dezvoltării antreprenoriatului ca soluție de inovare și dezvoltare durabilă a comunităților.

## Profilul antreprenorului

Analizând datele statistice privind antreprenorii din România, furnizate de ONRC, observăm că persoanele care urmează calea antreprenoriatului sunt de obicei bărbați



(aprox. 60%), cu vârsta între 30 și 59 de ani (aprox. 76%). Analizând caracteristicile celor 38 de antreprenori din Regiunea de Vest sprijiniți și monitorizați de către INOVATRIUM, balanța se inversează, aici antreprenorii femei fiind în proporție de 63%. Antreprenorii INOVATRIUM sunt din toate categoriile de vârstă, însă cei mai mulți au între 30 și 39 de ani (55% față de 27% la nivel regional), iar cei

mai puțini sunt cei peste 60 de ani (3% față de 15% la nivel regional), fapt datorat atât specificului afacerii (de tip start-up), precum și a condițiilor programului de finanțare care au necesitat a fi asumate.

Experții INOVATRIUM au realizat un profil al antreprenorului de start-up din perspectiva competențelor antreprenoriale utilizate în primul an de derulare a afacerii. Au fost monitorizați și analizați o serie de descriptori cognitivi, comportamentali și atitudinali specifici, detaliați în tabelul de mai jos.

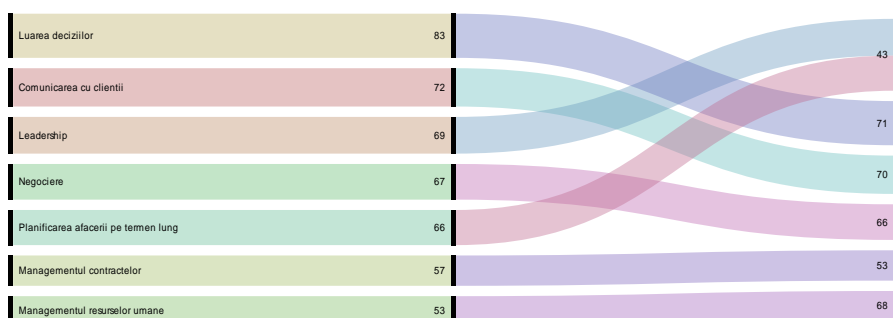
CUNOȘTINȚE	ABILITĂȚI	ATTITUDINI
Luarea deciziilor	Leadership	Asumarea inițiativei și a responsabilității
Leadership	Negociere	Motivație și perseverență
Gestionarea riscurilor	Vânzare	Toleranța la eșec
Negociere	Promovare și branding	Orientarea spre soluții
Networking	Lucru în echipă	Orientarea spre oportunități/schimbare
Marketing și promovare	Comunicare interpersonală	Flexibilitate și adaptabilitate
Comunicarea cu clienții	Conștientizarea reacțiilor	Independență în acțiune
Planificarea lansării unui produs/ serviciu/ afacere	Planificare strategică	Proactivitate
Surse de finanțare	Analiza riscurilor	
Legislația aplicabilă	Creativitate	
Managementul contractelor	Luarea deciziilor	
Documente și operațiuni contabile	Managementul resurselor umane	
Managementul carierei	Atragerea de fonduri	
Managementul resurselor umane	Gestionarea activității financiar-contabile	
Planificarea afacerii pe termen lung		
Instrumente TIC		

În urma prelucrării datelor colectate prin intermediul a 228 de chestionare de autoevaluare și 228 de grile de observație, a fost surprinsă percepția antreprenorilor asupra gradului de accesare a anumitor cunoștințe, comportamente și atitudini specifice, pe parcursul administrării afacerii nou înființate, cât și percepția experților în afaceri, direct implicați în comunicarea și observarea activităților derulate de către

antreprenori. Analiza a fost fundamentată pe un sistem de evaluare dezvoltat ca urmare a expertizei naționale și internaționale a organizației – modelul SEISS, un produs de inovare socială dezvoltat și validat de către Dr. Psih. Adela Dinu, fondator Școala Națională a Femeilor Manager “Adela Dinu”.

### Care sunt CUNOȘTINȚELE specifice unui antreprenor în primul an?

Primele cinci cunoștințe care intră în sfera antreprenorială, utilizate foarte mult în primul an de derulare al afacerilor de tip start-up, din perspectiva antreprenorilor și a observatorilor, sunt detaliate în figura de mai jos. **Luarea deciziilor** a fost cea mai des utilizată cunoștință (antreprenori-83%, observatori -71%) dar și cea mai constant accesată pe toată perioada de implementare a afacerii - între minim 79% și maxim 89%.



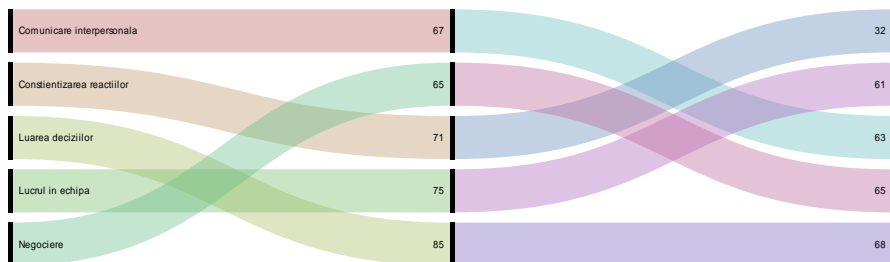
Dintre toate tipurile de cunoștințe monitorizate s-au înregistrat modificări mai semnificative la cunoștințele privind **Gestionarea riscurilor**, în primele 2 luni fiind utilizate mult de către 60% dintre antreprenori, în lunile 5-6 de către 47%, crescând la 68% în lunile 7-10 și până la 79% în lunile 11-12. Această fluctuație corelează strâns cu tipul riscurilor întâmpinate în primele 12 luni de funcționare a start-up-ului, de la cele inițiale care au vizat identificarea resurselor umane și a furnizorilor, pregătirea și lansarea serviciilor și produselor pe piață, până la cele apărute spre finalul primului an, precum încheierea sprijinului financiar și autosusținerea afacerii doar din veniturile proprii, dar și contextul economic generat de COVID-19.

Antreprenorii nu au accesat deloc sau într-o foarte mică măsură cunoștințe precum: Surse de finanțare -15% (fiind beneficiari de ajutor de minimis), Planificarea lansării unui produs/serviciu - 13% (fiind axați pe implementarea celor din planul de afaceri) și Managementul carierei -12%, Documente și operațiuni contabile -15% (servicii externalizate).

### Care sunt ABILITĂȚILE specifice unui antreprenor în primul an?

Conform figurii de mai jos, **Luarea deciziilor** a fost și cea mai des utilizată abilitate din perspectiva antreprenorilor (85%) și observatorilor (68%), menținându-se relativ constantă pe toată perioada de implementare a afacerii - între minim 74% și maxim

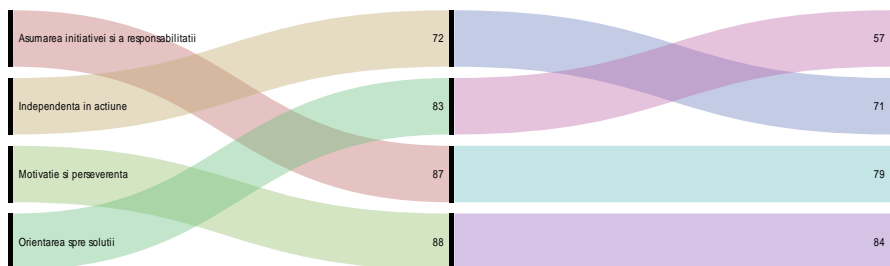
92%. **Lucrul în echipă** este o abilitate utilizată mai puțin în lunile 1-2 (58%), în lunile 3-12 aceasta fiind utilizată constant, între minim 71% și maxim 84%.



Diferențe mai semnificative au existat cu privire la abilitatea **Conștientizarea reacțiilor avute în anumite situații**: antreprenori - 71%, față de observatori - 32%, cei din urmă estimând o utilizare mai degrabă medie a acestei abilități într-un procent de 66%. Antreprenorii au manifestat o încredere ridicată în propriile abilități de introspecție și conștientizare. Abilitățile raportate ca fiind utilizate într-o mai mică măsură sau deloc în primul an de derulare a afacerii sunt: Gestionarea activităților financiar contabile -16%, Managementul resurselor umane - 14%, Atragerea de fonduri -13%, Vânzare -8% (doar în lunile 1-10) și Planificare strategică -5%.

### Care sunt ATITUDINILE specifice unui antreprenor în primul an?

Cele mai importante atitudini utilizate în primul an de către antreprenorii INOVATRIUM sunt **Motivația și perseverența** (antreprenori -88%, observatori -84%) și **Asumarea inițiativei și a responsabilității** (antreprenori -87%, observatori -79%), conform figurii de mai jos.



Printre atitudinile cele mai puțin utilizate se enumeră **Toleranța la eșec** -fiind accesată deloc sau foarte puțin de 10% dintre antreprenori, preponderent în lunile 1-4 de implementare a afacerii. Această atitudine a fost utilizată mult doar de un procent de 31% dintre antreprenori în primele 2 luni de implementare a planului de afaceri, în ultimele 2 luni crescând până la 71%.

## Cum arată antreprenorul de succes?

*Motto: Construiește-ți o gândire antreprenorială, îndrăznește să ieși din rând!*

Plecând de la definiția noțiunii de competență (așa cum a fost definită de către McClelland, ca *sumă a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care contribuie la capacitatea unei persoane de a fi performantă și a-și îndeplini eficient sarcinile și responsabilitățile, raportat*

*la standardele agreate*), precum și de la premisa că toate competențele pot fi dezvoltate și îmbunătățite, **oricine poate fi un antreprenor de succes dacă își dezvoltă și își îmbunătățește în permanență competențele antreprenoriale.**

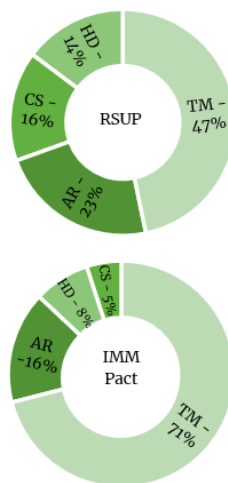
Matricea INOVATRIUM scoate în evidență un aspect foarte important pentru dezvoltarea mediului de afaceri prin faptul că modul de interconectare dintre dimensiunile *Afacere* și *Individ* este evaluată în termeni de *cunoștințe de bază, abilități specifice și atitudini (valori) cheie*. Astfel, antreprenorul are un rol cheie, iar modul în care acesta valorifică resursele informaționale și umane, precum și măsura în care investește în dezvoltarea și perfectarea abilităților și valorilor antreprenoriale asigură succesul și durabilitatea unei afaceri.

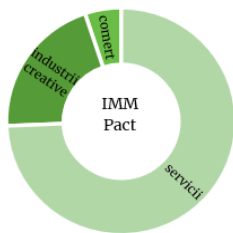
## Profilul afacerii

Cele 38 de afaceri sprijinite și monitorizate de către INOVATRIUM au fost înființate în contextul programului România Start-up Plus (RSUP) și reprezintă 4,05% din totalul afacerilor nou înființate prin acest program în Regiunea de Vest.

Alocarea pe județe a afacerilor sprijinite de INOVATRIUM evidențiază încadrarea în tendințele înregistrate la nivel regional/județean în ceea ce privește numărul întreprinderilor active, dar și tendința la nivel de program RSUP pentru Regiunea de Vest, cea mai mare parte a afacerilor beneficiare de subvenție în cadrul proiectului IMM Pact Vest fiind active în județul Timiș, cele mai puține fiind în județele Caraș-Severin și Hunedoara.

Afacerile sprijinite în cadrul proiectului sunt din aproximativ 20 de sectoare de activitate, între acestea regăsindu-se aproape toate sectoarele din topul primelor 10 activități ale start-up-urilor finanțate prin RSUP:





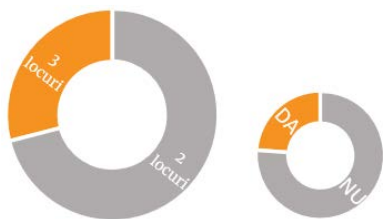
*Activități de curățenie, Activități recreative și distractive, Activități sportive, Activități suport pentru interpretarea artistică, Comerț, Forme de învățământ, Fabricare articole ceramice, Fabricare îmbrăcăminte, Fabricare produse cosmetice, Fabricare mobilă, Întreținere peisagistică, Întreținere și reparare autovehicule, IT, Lucrări de instalații electrice și sanitare, Media și publicitate, Restaurante și baruri, Servicii întreținere și înfrumusețare, Spălare automată mașini, Turism și industrie hotelieră.*

Toate afacerile sprijinite de INOVATRIUM au îndeplinit indicatorii de dezvoltare impuși de programul de finanțare (obținerea unor venituri de minim 30% din tranșa I precum și crearea și menținerea a minimum 2 locuri de muncă), peste 60% depășind pragurile minimale privind veniturile iar 30% având peste 2 angajați.

Raportat la date privind veniturile obținute în 2018 de start-up-urile din România (83% cu venituri până în 50.000 euro și doar 10% cu venituri între 50.000 și 100.000 euro), start-up-urile sprijinite prin proiectul IMM Pact Vest au avut o evoluție foarte bună - 39,5% dintre afaceri au obținut venituri între 12.000 și 20.000 euro, 39,5% dintre afaceri au obținut venituri între 20.001 și 40.000 euro, 10,5% venituri între 40.001 și 60.000 euro iar 10,5% venituri peste 60.001 euro)



Dacă numărul mediu de angajați pentru startup-uri în 2019 a fost de 2,1 angajați, în cadrul afacerilor sprijinite de INOVATRIUM numărul mediu de angajați a fost de 2,26 angajați. 71% dintre afaceri au înregistrat un număr de 2 angajați (minimumul impus prin indicatorul de program), 29% având un număr de 3 angajați sau mai mulți.



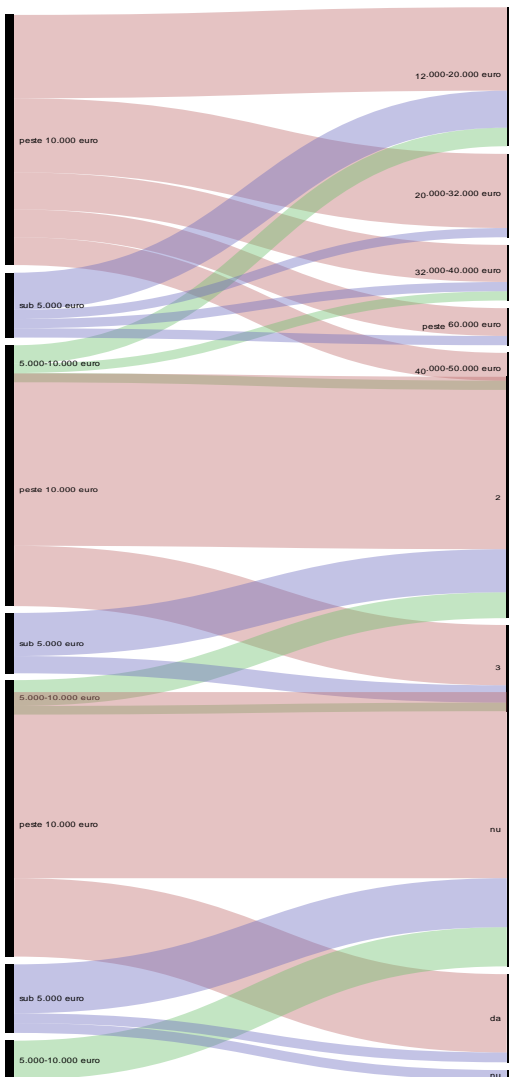
Ca urmare a evoluției bune a afacerilor și a creșterii cererii pentru serviciile sau produsele oferite de către acestea, pe lângă numărul de locuri de muncă asumate prin planul de afaceri au fost create locuri de muncă suplimentare de către aproximativ 24% dintre afacerile sprijinite.

Pe lângă suma de start de maxim 40.000 de euro, antreprenorii au investit în afacerile proprii sume de la sub 5.000 euro (18% dintre IMM-uri) la sume peste 10.000 euro (71% dintre IMM-uri), din resurse proprii, din veniturile firmei sau prin credite bancare.

Procentul investițiilor în bunuri a fost preponderent, fiind investite în total sume de peste 600.000 de euro, față de procentul investițiilor în servicii în sumă de peste 200.000 de euro.

Procentul investițiilor reprezintă un indicator important în determinarea evoluției afacerii, afacerile care au investit mai mult fiind și printre cele care au înregistrat venituri mai mari.

Procentul investițiilor nu diferă semnificativ dacă afacerea a avut 2 sau 3 angajați conform planificării inițiale din planul de afacere. În schimb, resursa umană angajată suplimentar (de la 1 angajat până la 5 angajați în plus față de estimările din plan) corelează pozitiv cu investiții mai mari de 10.000 de euro. Firmele care au angajat peste numărul asumat prin planul de afacere au investit într-un procent semnificativ mai mic sume sub 10.000 de euro.



Noul context socio-economic creat de pandemia de COVID 19 a pus la încercare creativitatea, flexibilitatea și motivația antreprenorilor de start-up. În contextul restricțiilor impuse și a modificării bruște a dinamicii pieței, afacerile care au reușit să se mențină sau chiar să crească au fost acele afaceri unde antreprenorii au identificat rapid noile oportunități din piață, au fost deschiși să caute și să implementeze soluții variate și creative.

# STANDARDE DE CALITATE

## pentru promovarea și susținerea antreprenoriatului

Când vorbim de asigurarea calității în orice domeniu sau activitate specifică, ne referim la un standard minim care ne poate indica drumul de urmat pentru a ajunge acolo unde ne-am propus. Privind antreprenoriatul și asigurarea calității în furnizarea măsurilor de susținere a acestuia, punctul nostru de plecare este ancorat în 3 premise esențiale pentru asigurarea unei dezvoltări durabile:

1.

### **Antreprenoriatul - actor critic la nivelul oricărei comunități**

Indiferent de context, antreprenoriatul contribuie semnificativ la reducerea nivelului de sărăcie prin creșterea șanselor de ocupare la nivel de comunitate, inclusiv la nivelul comunităților marginalizate, îmbunătățirea calității vieții individului, transferabilitatea competențelor spre diferite segmente ale vieții acestuia, stimularea inovației și progresului.

Deși, antreprenoriatul este asociat cel mai adesea cu deschiderea unei afaceri, în practică, pentru sănătatea economică a unei societăți, mai importantă este educarea și extinderea gândirii antreprenoriale în fiecare comunitate, la fiecare nivel, factor ce aduce beneficii mai complexe, pe termen lung, în orice sector al economiei, privat sau public. Astfel, pentru ca orice măsură de sprijinire să fie eficientă, aceasta trebuie să aibă impact la nivelul beneficiarului real.

### **Educarea și extinderea gândirii antreprenoriale în fiecare comunitate – factor cheie**

2

3

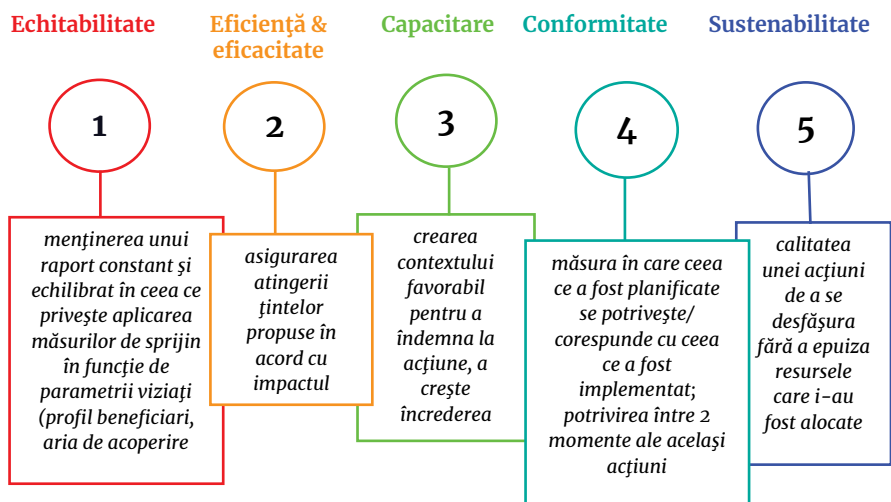
### **Impactul asupra beneficiarului, fundament al calității în antreprenoriat și a unei dezvoltări durabile**

Din perspectiva impactului asupra beneficiarului, în contextul furnizării măsurilor de susținere a antreprenoriatului, calitatea se reflectă atât la nivel de individ (cunoștințe, abilități și atitudini antreprenoriale dezvoltate), cât și la nivel de afacere (fiabilitatea și fezabilitatea ideii de afaceri, gândire și conduită antreprenorială, orientată spre soluții și rezultate, creativitate, capacitate de auto-reflecție și auto-eficiență, mobilizarea resurselor, valorificarea oportunităților etc) și comunitate (afaceri înființate, locuri de muncă create, dezvoltarea de modele de bună practică în domeniul antreprenoriatului etc). În contextul antreprenoriatului, toate cele 3 sfere (individ, afacere, comunitate) sunt esențiale pentru o dezvoltare durabilă.

Având ca punct de plecare perspectiva acestor 3 premise, ceea ce propunem este un set de linii directoare dezvoltat sub forma unui **Standard minim de calitate în dezvoltarea și furnizarea măsurilor de sprijinire a antreprenoriatului** care să ajute orice entitate implicată în furnizarea măsurilor de sprijin a antreprenoriatului (indiferent de tipul acestora) să înțeleagă ce anume este de făcut și cum să acționeze în vederea asigurării impactului asupra beneficiarului.

**Scopul aplicării Standardului de calitate privind măsurile de sprijinire a antreprenoriatului este de a asigura că persoanele ocupate (active sau inactive) beneficiază de experiențe antreprenoriale, pentru a optimiza șansele accesării oportunităților de sprijin existente și a maximiza potențialul acestora de a dezvolta afaceri sustenabile.**

Plecând de la informarea publicului și până la asigurarea sustenabilității start-up-urilor după primul lor an de funcționare, ca măsuri specifice de sprijinire a antreprenoriatului, în ultimele 36 de luni (2018-2020) putem afirma că asigurarea calității în furnizarea măsurilor de susținere a antreprenoriatului implică un sistem distinct, bazat pe un set de criterii și principii validate, orientat spre toate cele 3 dimensiuni importante (individ, afacere, comunitate), calitatea putând fi astfel întotdeauna îmbunătățită ca urmare a procesului de schimbare și transformare în care se află mereu. Printre criteriile/ principiile aplicabile măsurilor de sprijin antreprenorial pe care le considerăm utile, enumerăm:



Calitatea măsurilor de promovare și susținere a antreprenoriatului a fost asigurată de acțiuni care au contribuit la dezvoltarea de noi competențe antreprenoriale (cunoștințe, abilități și atitudini) specifice contextului experimentat – informare, formare, servicii personalizate, competiție planuri de afaceri etc. Cu toate acestea, pentru asigurarea succesului pe termen lung la nivel de comunitate, plasăm măsurile de promovare și susținere a antreprenoriatului în centrul dezvoltării oricărei afaceri, indiferent de etapa în care aceasta se află în evoluția ei.

INDICATOR	RECOMANDĂRI
<b>Relevanța și varietatea mijloacelor de informare utilizate</b>	Utilizează mijloace de informare cât mai diverse – ex evenimente, rețele socializare, website, platforme dedicate antreprenorilor, mass-media TV, radio etc și dezvoltă o strategie de informare și comunicare adaptată contextului în care acțiunile de informare urmează să se desfășoare încă din faza incipientă. Parteneriatele deja existente sunt un excelent start pentru accesarea unui număr cât mai mare de persoane din zone mai puțin vizate pentru astfel de evenimente.
<b>Gradul de transparență în comunicarea condițiilor de accesare a oportunităților antreprenoriale</b>	Asigură vizibilitatea continuă termenelor și condițiilor de înscriere, criteriilor de selecție, calendarului acțiunilor planificate –cursuri, competiție este esențială pentru construirea încrederii oamenilor în oportunitățile existente. Management activ al comunicării cu persoanele interesate este un factor decisiv în decizia oamenilor de a accesa oportunitățile antreprenoriale existente.
<b>Măsura în care interesul față de oportunitățile antreprenoriale se manifestă ca urmare a acțiunilor de informare derulate</b>	De cele mai multe ori o simplă informare nu este suficientă. Include de fiecare dată un îndemn spre acțiune în mesajele transmise pentru o comunicare cât mai eficientă. Oamenii manifestă un interes mult mai mare față de oportunitățile promovate dacă primesc mesajul într-o formă accesibilă și au avut la dispoziție date de contact clare pentru a accesa oricând mai multe informații.
<b>Relevanța conținuturilor furnizate pentru publicul țintă, în raport cu creșterea capacității acestora de a acționa</b>	Nimic nu este mai relevant ca experiența efectivă! Promovează afaceri deja existente, funcționale, înființate în contexte similare și furnizează de fiecare dată când este posibil exemple de bună practică din partea antreprenorilor de IMM din domenii/arii cu rezonanță pentru publicul vizat aduc mari beneficii măsurii de informare.

INDICATOR	RECOMANDĂRI
<b>Rata înscrierilor privind participarea la oportunitățile antreprenoriale puse la dispoziție</b>	Estimează un procent de aproximativ 10%-12% din totalul numărului de persoane cărora te adresezi, ca și procent al persoanelor care efectiv vor lua parte activ la toate măsurile de sprijinire și promovare a antreprenoriatului create (ex persoane înscrise la programul de formare, în competiția planurilor de afaceri – raportat la numărul maxim al beneficiarilor planificați)
<b>Mecanisme de selecție obiective, echidistante și transparente</b>	Oferă de fiecare dată instrumente de înscriere și selecție care pot fi accesate oricând de persoanele interesate, care au la bază criteriile de selecție adaptate grupului vizat, nediscriminatorii și un sistem unitar de aplicare.

INDICATOR	RECOMANDĂRI
<b>Abordare unitară, bazată pe valori specifice și principii de lucru eficiente și sănătoase</b>	<i>Stabilește clar la începutul programului un set de principii de lucru împreună cu participanții. Agenda de lucru și participarea 100% la sesiunile de lucru fie teoretice, fie practice sunt extrem de importante pentru cadrul general al programului, dar și pentru dinamica de grup. Transformă fiecare sesiune de lucru într-o experiență de învățare autentică.</i>
<b>Contexte de învățare experiențială relevante pentru stimularea gândirii antreprenoriale, adaptate profilului publicului vizat</b>	<i>Explorarea și analiza ideilor potențiale de afaceri, cu accent asupra relației între individ (antreprenor) – afacere – comunitate este un pas important în dezvoltarea antreprenorială. Facilitează dezvoltarea de noi atitudini antreprenoriale și derulează sesiunile de formare în grupe de mici dimensiuni, aprox 10 pers. Utilizează metode actuale și relevante privind egalitatea de șanse și de gen, politicile de resurse umane și planificarea acestora în contextul unei afaceri nou înființate. Include când este posibil sesiuni de formare/informare privind utilizarea Microsoft Office, Internet.</i>
<b>Profilul resursei umane implicată în livrarea sesiunilor</b>	<i>Interacțiunea dintre participanți, dintre participanți și formator este extrem de important pentru procesul de învățare. Setează un nivel de performanță clar pentru experiența de formare antreprenorială și solicită experiență specifică în domeniul antreprenoriatului (în livrarea de sesiuni specifice antreprenoriatului, dezvoltarea de programe de formare antreprenorială, consiliere antreprenorială etc), dar și expertiză în dezvoltare de servicii orientate spre sprijinirea persoanelor aflate în situații de risc, inclusiv servicii de mentorat.</i>
<b>Facilitarea dialogului pentru performanță</b>	<i>Definește termenii evaluării într-un mod cât mai constructiv și să ai în vedere întotdeauna progresul înregistrat de fiecare participant. Sesiunile periodice de evaluare privind procesul de dezvoltare a planului de afaceri sunt esențiale pentru crearea contextului potrivit pentru a reflecta la rezultatele învățării obținute.</i>

INDICATOR	RECOMANDĂRI
<b>Personalizarea sesiunilor de consiliere la specificul publicului țintă</b>	<i>Dezvoltă alături de publicul vizat câte un plan individual de consiliere plecând de la obiective specifice și nevoile reale ale persoanelor. Corelează aceste nevoi cu rezultatele obținute de participanți ca urmare a sesiunilor de evaluare. Sesiunile de consiliere antreprenorială sunt un prilej bun pentru consolidarea competențelor antreprenoriale.</i>

Practică antreprenorială	Măsura în care activitățile de practică sunt corelate cu obiective specifice de învățare	Încurajează colaborarea între firma de practică și practicant în vederea dezvoltării unui plan de activități în acord cu obiective specifice de învățare practică la locul de muncă. La finalul stagiului de practică alocă timp pentru o sesiune de autoevaluare în cadrul căreia să facilitezi identificarea rezultatelor învățării obținute ca urmare a acestei experiențe.
Consiliere, mentorat, consultanță	Relevanța serviciilor personalizate pentru completarea competențelor antreprenoriale ale publicului țintă	Corelează conținuturile livrate către publicul țintă cu nevoile de învățare specifice fiecărei persoane, atât din punct de vedere al nivelului de cunoștințe, abilități și atitudini specifice antreprenoriatului, cât și din punct de vedere al expertizei privind înființarea unei afaceri și punerea acesteia în funcțiune.
Finanțarea implementării planurilor de afaceri	Măsura în care acțiunile de monitorizare facilitează menținerea planului de afaceri în parametrii stabiliți	Include în metodologia de monitorizare a implementării planurilor de afaceri informații clare privind metodele de monitorizare, modalitatea de comunicare între monitor și antreprenor, precum și mecanismul prin care se poate modifica planul de afaceri aflat în implementare și condițiile în care se poate. Utilizează cel puțin 3 metode de monitorizare, aplicate continuu (ex rapoarte lunare de progres, vizite de monitorizare la fața locului, sesiuni de monitorizare etc) și alege varianta unui sistem de plată prin semnătură conjunctă.

Din experiența antreprenorială și perspectiva asigurării calității, consolidarea competențelor și a gândirii antreprenoriale devine o necesitate inclusiv în etapa de funcționare și dezvoltare a afacerii, majoritatea antreprenorilor având nevoie de suport specializat în domenii specifice precum cel financiar-contabil, managementul relației cu furnizorii, management organizațional, atragere și administrare a finanțărilor, precum și pentru recăpătarea încrederii în forțele proprii.

Următorul pas pe care dorim să-l integrăm procesului de sprijinire a antreprenoriatului în România este **extinderea Standardului minim de calitate** cu măsuri concrete de promovare și susținere a antreprenoriatului inclusiv în etapa de funcționare și dezvoltare a afacerilor, pentru o perioadă de cel puțin 3 ani de la momentul înființării firmei.

*Peste 70% dintre antreprenori au menționat că printre cele mai frecvente provocări întâmpinate în primele 12 luni de funcționare a afacerii sunt: resursa umană (71%), dezvoltarea noilor produse/servicii (76%), relația cu furnizorii (82%).*

Caracteristicile socio-economice ale Regiunii de Vest (competitivitatea, investiții, tipologia mediului de afaceri, rata șomajului etc), planul de guvernare pentru IMM-uri pentru perioada 2021-2024, orientat atât spre înființarea de noi întreprinderi, dar și asigurarea finanțărilor pentru companii care să își crească afacerile (ex de noi propuneri de oportunități de finanțare din FSE+precum Programul Start Up+, Next Gen, Scale Up România), rețeaua antreprenorilor de IMM-pact Vest dezvoltată la nivel

regional, precum și lecțiile valorificate, sunt câteva din factorii esențiali pentru continuarea demersurilor de susținere a antreprenoriatului în România.

Aplicabilitatea prezentului Standard minim de calitate privind măsurile de sprijinire a antreprenoriatului poate fi astfel cel mai bine identificată din perspectiva entităților care se alătură acestui demers, indiferent de calitatea acestora:

OAMENI	AFACERI	COMUNITĂȚI
Persoane care doresc să deschidă o afacere;  Persoane care au o afacere pe care doresc să o dezvolte.	Entități juridice (societăți comerciale, ONG-uri, instituții publice)	Mediul de afaceri regional și național, rețele dedicate antreprenoriat-ului etc

# ANTREPRENORIAT DE IMPACT

## Instrumente și abordări pentru implementarea unui sistem de evaluare a impactului

Sistemul de evaluare propus odată cu proiectul IMMpect Vest presupune un **proces personalizat, individual și integrat de evaluare**, unic prin construcția sa, care asigură o **dezvoltare antreprenorială bazată pe nevoi specifice și reale**, într-un context dat, plecând de la indicatori de dezvoltare specifici celor 3 dimensiuni (cunoștințe, abilități, atitudini) ale competenței antreprenoriale.

Am valorificat expertiza internațională INOVATRIUM din ultimii 10 ani în domeniul managementului și antreprenoriatului, a evaluării și furnizării de servicii directe dedicate diferitelor grupuri sociale, inclusiv servicii educaționale. În ultimele 36 de luni, am adaptat și testat spre validare sistemul de evaluare propus în contextul antreprenoriatului și a măsurilor de sprijin a dezvoltării antreprenoriatului.

În contextul proiectului “Centrul de excelență în promovarea antreprenoriatului IMMpect Vest” evaluarea reprezintă astfel un proces de determinare a relației dintre una sau mai multe variabile clar definite și relevante pentru domeniul antreprenoriatului în România. Evaluarea de impact este un proces:

### SISTEMATIC

metode specifice de (autoevaluare)evaluare și autorefecție, etape bine delimitate în timp, cu scop și obiective clar stabilite

### PLANIFICAT

succesiune de pași și acțiuni programate în interval de timp prestabilite, urmărind atingerea unui set de rezultate preconizate

### OBIECTIV

bazat pe date colectate pe parcursul a 36 de luni, prin metode special dezvoltate și fundamentat pe analiza independentă a datelor

### TRANSPARENT

sistem de referință personalizat și accesibil persoanelor participante la procesul de evaluare a impactului prin acțiuni/sesiuni de informare

*Cum ajută un astfel de sistem de evaluare a impactului?*



Facilitează învățarea, fiind adaptat contextului în care învățarea are loc și specific celor 3 dimensiuni ale unei competențe (cunoștințe, abilități, atitudini).



Valorifică rezultatele învățării obținute de fiecare persoană în parte, fiind structurat pe mai multe niveluri (de la 1 la 5) definite specific pentru fiecare dimensiune în parte.

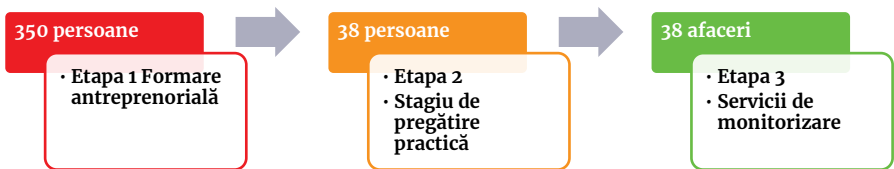


Direcționează procesul de învățare, fiind posibilă identificarea progresului realizat de o persoană (nivel/dimensiune între 2 momente diferite) și astfel formularea unor obiective mai clare de dezvoltare

În procesul de dezvoltare și implementare a sistemului de evaluare a impactului dezvoltat de INOVATRIUM este importantă parcurgerea următoarelor secvențe:



În primul rând, **stabilirea unui set specific de indicatori, adaptați contextului în care evaluarea impactului are loc.** În cadrul proiectului IMMimpact Vest evaluarea impactului a vizat fiecare etapă relevantă pentru dezvoltarea competenței comune **Competența antreprenorială**, plecând de la obiectivele urmărite prin fiecare măsură de sprijin în parte.



### Etapa 1 Obiective urmărite:

- ✓ dezvoltarea abilităților participanților de realizare a unui plan de afaceri
- ✓ dezvoltarea gândirii antreprenoriale a celor motivați de deschiderea unei afaceri

### Etapa 2 Obiective urmărite:

- ✓ completarea competențelor antreprenoriale ale persoanelor selectate pentru finanțarea ideii de afacere
- ✓ asigurarea unei experiențe de învățare practică în cadrul unei întreprinderi deja existente, cu cod CAEN similar cu afacerea care urmează să fie înființată

### Etapa 3 Obiective urmărite:

- ✓ monitorizarea modului în care este respectat planul de afaceri aprobat spre finanțare
- ✓ monitorizarea modului în care sunt respectați indicatorii privind numărul de locuri de muncă nou create
- ✓ monitorizarea modului în care cheltuielile efectuate sunt în acord cu planul de afaceri aprobat spre finanțare

## Indicatori de evaluare, detaliați pe fiecare etapă de intervenție

Etapa 1 și Etapa 2	Etapa 3
<p><b>3 categorii, structurate în serii de câte 10, în funcție de 5 niveluri:</b></p> <p><b>Categoria 1: COGNITIVĂ (cunoștințe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel 5 - Știe cum altfel (transfer strategic)</li> <li>• Nivel 4 - Știe cand (înțelege implicit)</li> <li>• Nivel 3 - Știe cum</li> <li>• Nivel 2 - Știe de ce (înțelege distant)</li> <li>• Nivel 1 - Știe ce</li> </ul> <p><b>Categoria 2: COMPORTAMENTALĂ (abilități)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel 5 - Dezvoltă, (construiește, transferă)</li> <li>• Nivel 4 - Descoperă (acționează independent)</li> <li>• Nivel 3 - Decide/ selectează</li> <li>• Nivel 2 - Folosește/ imită</li> <li>• Nivel 1 - Percepe</li> </ul> <p><b>Categoria 3: AFECTIVĂ (atitudine)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel 1 - Incorporează</li> <li>• Nivel 2 - Auto-reglare (determinat)</li> <li>• Nivel 3 - Este motivat (apreciază)</li> <li>• Nivel 4 - Este curios (interesat)</li> <li>• Nivel 5 - Orientare spre sine</li> </ul> <p>Total: 150 indicatori</p>	<p><b>3 categorii:</b></p> <p><b>Categoria 1 - Cunoștințe,</b>  <b>Categoria 2 - Abilități,</b>  <b>Categoria 3 – Atitudini</b></p> <p><b>structurate în serii de câte 16, respectiv de câte 8, în funcție de 3 niveluri (deloc, mediu, mult), raportat la competențe specifice precum: luarea deciziilor, leadership, comunicare interpersonală, lucrul în echipă, marketing și promovare, analiza riscurilor etc</b></p> <p>Total: 40 itemi</p>



În al doilea rând, **identificarea progresului realizat de fiecare persoană** participantă la acțiunile de sprijin și promovare a antreprenoriatului. Definirea procesului de evaluare în termeni de rezultate ale învățării asigură conștientizarea progresului între două momente. Pentru IMM-pact Vest, pentru fiecare persoană beneficiară a măsurilor de sprijin și promovare a antreprenoriatului a fost identificat progresul realizat în funcție de cele 3 momente de referință:

### Etapa 1

#### Progres realizat:

#### 54% ATITUDINE POZITIVĂ

Dobândirea unei abordări mai deschise față de domeniul antreprenorial, curiozitate, deschidere spre creativitate și gândire divergentă (dimensiunea atitudinală/afectivă).

### Etapa 2

#### Progres realizat:

Rezultatele înregistrate ca urmare a celor 3 momente de evaluare (inițial și final) reflectă în medie o **scădere ușoară a punctajului obținut, cu menținerea nivelului de la evaluarea finală cu cel de la evaluarea inițială.**

### Etapa 3

#### Progres realizat:

#### Top 5 CUNOȘTINȚE accesate de antreprenori:

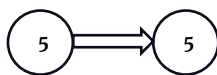
- Luarea deciziilor
- Leadership
- Gestionarea riscurilor
- Marketing și promovare
- Documentare și operațiuni contabile

**Etapa 1**  
**Progres realizat:**

**57% COMPETENȚE ANTREPRENORIALE SPECIFICE**

Dobândirea de noi abilități precum optimizarea planului de afaceri, elaborarea bugetului, realizarea studiilor de piață și a strategiei de marketing (dimensiunea comportamentală /abilități)

**Etapa 2**  
**Progres realizat:**



Obiective de învățare ale participanților la stagiul de practică:

- 49% înțelegerea procesului de administrare a unei firme
- 19% dezvoltarea abilităților practice și de transpunere a teoriei în practică
- 15% înțelegerea rolului antreprenorului în firmă
- 12% calități/ abilități antreprenoriale
- 5% înțelegerea riscurilor în administrarea unei firme

**Etapa 3**  
**Progres realizat:**

**Top 5 ABILITĂȚI**

- Luarea deciziilor
- Lucrul în echipă
- Conștientizare reacții proprii
- Analiza riscurilor
- Comunicare interpersonală

**Top 5 ATITUDINI**

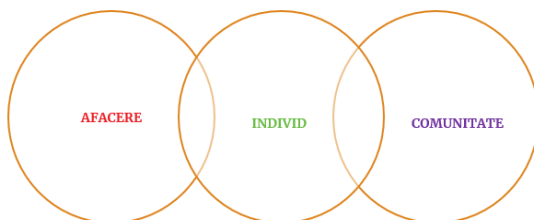
- Motivație și perseverență
- Asumarea inițiativei și a responsabilității
- Orientarea spre soluții
- Flexibilitate și adaptabilitate
- Independență în acțiune și proactivitate



În al treilea rând, **facilitarea dezvoltării de noi competențe antreprenoriale adaptate nevoilor reale ale fiecărei persoane** beneficiară a măsurilor de sprijin și promovare a antreprenoriatului.

Pentru fiecare etapă relevantă pentru creșterea gradului de ocupare în Regiunea de Vest prin susținerea înființării de noi întreprinderi cu profil non-agricol în mediul urban, am plecat de la obiectivele de învățare ale participanților, nevoile specifice de dezvoltare și rezultate ale evaluării impactului obținute la etape precedente.

Modelul INOVATRIUM de evaluare a impactului a contribuit astfel la dezvoltarea competenței antreprenoriale, incluzând cele 3 dimensiuni specifice – CUNOȘTINȚE, ABILITĂȚI, ATITUDINI, învățarea fiind adaptată individului, în relație cu afacerea proprie sau deja existentă la nivel de comunitate.



## Cum se dezvoltă un sistem eficient de evaluare a impactului?

### Pasul 1

#### Denumește competența care urmează a fi evaluată

În termeni de competență, procesul învățării este cel care conduce la rezultate. Învățarea are loc într-o multitudine de contexte, iar competențele dobândite sunt multiple pentru fiecare context. În aceasta etapă este esențială denumirea competenței sau a competențelor care urmează a fi evaluată din perspectiva impactului.

Recomandări:

- Pentru început, urmează procesul de evaluare a impactului pentru o singură competență
- La alegerea competenței ajută dialogul cu persoane care au experimentat învățarea în contexte similare precum cel în care urmează să aibă loc evaluarea
- Consultă aceste persoane și planifică o scurtă analiză (realizare interviuri, aplicare chestionare, consultate studii deja publicate etc) care să te ajute să te focusezi pe o competență cât mai relevantă

### Pasul 2

#### Definește contextul în care învățarea are loc

Contextul învățării este cel care oferă direcția în ceea ce privește definirea specifică a competenței care urmează să fie evaluată. În funcție de context, rezultatele învățării sunt diferite chiar dacă avem în vedere aceeași competență. Cel mai frecvent acest lucru poate fi observat în momentul în care suntem într-o situație nouă, în care nu ne-am mai aflat, în care, deși în alte situații avem excelente competențe de comunicare de exemplu, în această situație specifică, ceea ce știm despre comunicare, ceea ce aplicăm ca și mecanism de comunicare, respectiv modul în care ne raportăm, nu ne ajută.

Recomandări:

- Descrie în termeni cât mai simpli contextul în care urmează să aibă loc învățarea. În cazul IMM Impact Vest, contextul a fost dat de programul România Start-up+ astfel încât competența evaluată – Competențe antreprenoriale s-a raportat la măsurile de sprijin și promovare a antreprenoriatului propuse prin programul în sine, competența incluzând astfel 3 contexte diferite.

### Pasul 3

#### Descrie competența (cunoștințe, abilități, atitudini)

Având competența selectată și contextul descris, pasul următor este de a descrie competența în termeni de cunoștințe (ceea ce va ști persoana), abilități (ceea ce va ști să facă) și atitudini (cum se va raporta la).

Recomandare:

- Când realizezi descrierile, include indicatori cât mai specifici în funcție de fiecare dintre dimensiunile menționate, în funcție de ce se urmărește a fi obținut ca și rezultat al învățării
- Utilizează termeni precum: pentru cunoștințe – a ști, a identifica, a enumera etc; pentru abilități – a dezvolta, a realiza, a construi etc; pentru atitudini – emoții/afecte.

#### Pasul 4

### Creează sistemul de referință

Sistemul de referință ne aduce mai aproape de finalizarea dezvoltării procesului de evaluare a impactului. Alături de descrierea competenței, contextul în sine, sistemul de referință include structurarea variabilelor pe cele 3 dimensiuni, pe o scală de la 1 la 5, acestea urmând să stabilească clar ce presupune fiecare nivel în parte.

Recomandare:

- Pentru fiecare nivel, progresul este gradual, iar acest aspect urmează să fie reflectat în variabilele/ indicatorii care definesc fiecare nivel în parte
- Pentru ca acest proces să fie cât mai clar, stabilește termenul care definește cel mai bine fiecare nivel, pentru fiecare dimensiune. De exemplu, pentru dimensiunea cognitivă – cunoștințe: Nivel 5 - Știe cum altfel (transfer strategic), Nivel 4 - Știe când (înțelege implicit), Nivel 3 - Știe cum, Nivel 2 - Știe de ce (înțelege distant), Nivel 1 - Știe ce, unde 1 = nivel minim, iar 2 = nivel maxim.

#### Pasul 5

### Stabilește și dezvoltă metodele de evaluare

Este esențială stabilirea metodei de evaluare care să răspundă cel mai bine contextului în care are loc evaluarea impactului, să fie adaptate publicului țintă vizat și să fie relevante pentru datele avute în vedere, din perspectiva sistemului propus – să fie relevante pentru fiecare dimensiune avută în vedere și să permită delimitarea între cele 5 niveluri stabilite. Cea mai utilizată metodă este cea a chestionarului. Metodele pot fi atât calitative, cât și cantitative. Alte metode posibile: interviul, jocul de rol, punerea în act, exercițiul structurat etc.

Recomandare:

- Alege metoda de evaluare și în funcție de modalitatea în care dorești să fie colectate datele și timpul necesar pentru

a fi alocat în funcție de modalitatea de aplicare și analiză ulterioară a datelor.

- Utilizarea aceluiași metode de evaluare pentru toate cele 3 dimensiuni poate simplifica procesul în sine, însă se pot utiliza și metode diferite, de cele mai multe ori oamenii fiind receptivi la metode mai diverse.
- Indiferent de metoda selectată, asigură-te că vei putea obține date specifice pentru fiecare nivel.

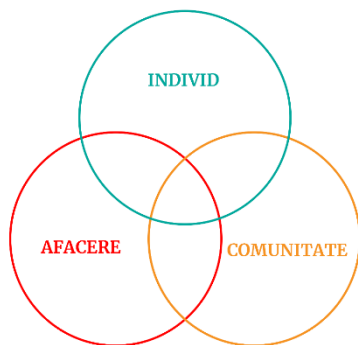
Odată dezvoltate și metodele de evaluare recomandăm aplicarea acestora pentru un eșantion de testare. Analizează datele obținute și utilizează-le pentru a îmbunătăți metoda utilizată. Odată cu aplicarea setului de metode de evaluare a impactului, este esențială și stabilirea modalității de centralizare a datelor.

Având în vedere procesul de planificare a unui sistem calitativ de evaluare a impactului asupra beneficiarului, dezvoltat și aplicat de INOVATRIUM în ultimii 15 ani deja în 4 contexte total diferite – formare profesională, servicii sociale, voluntariat, am reușit să valorificăm această experiență și rezultatele învățării aferente, în MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL.

## Ce presupune Matricea Antreprenoriatului Durabil?

Matricea INOVATRIUM evidențiază elementele semnificative din interacțiunea celor 3 sisteme de referință - oameni, afacere și comunitate, și modul în care acestea se potențează sau se bruiază reciproc. Această dinamică poate determina gradul de reușită/ de succes al unui individ în raport cu afacerea sa și comunitatea din care face parte sau, după caz, riscul de eșec.

Matricea permite evaluarea dinamicii privind interacțiunea fiecărui sistem cu celelalte pe baza unui set de indicatori esențiali grupați pe cele 3 dimensiuni componente ale unei competențe (atitudini, abilități și cunoștințe). Evaluarea acestor indicatori poziționează potențialul unui individ, al unei afaceri sau al unei comunități pe o scală cu 3 nivele: *scăzut*, *mediu* și *crescut*, pentru fiecare din cele 3 dimensiuni vizate. Acest aspect este esențial în raport cu predictibilitatea față de evoluția fiecărui sistem în parte dar mai ales în raport cu strategiile de intervenție care pot fi dezvoltate astfel încât acestea să genereze progres/creștere/evoluție pentru fiecare dintre ele.



Matricea INOVATRIUM este unică pentru că permite elaborarea unor instrumente adaptate și personalizate în funcție de contextul și obiectivele de evaluare. În felul acesta, rezultatele sunt exacte, specifice și 100% relevante. Este o evaluare în primul rând calitativă a dinamicii relaționale dintre cele 3 sisteme.

Preocuparea noastră a fost să dezvoltăm servicii care să genereze rezultate de impact la nivelul grupurilor țintă cu care am lucrat, fie că a fost vorba de:

#### OAMENI

care au produs schimbări personale și/sau profesională după finalizarea unui program de formare INOVATRIUM (schimbări ale statutului pe piața muncii: inactiv-ocupat, angajat-angajat pe cont propriu; schimbări în conduita profesională: atitudine de toleranță față de diversitate etc)

#### ENTITĂȚI JURIDICE

care și-au îmbunătățit performanța și s-au adaptat cerințelor pieței în care activează ca urmare a serviciilor de formare, consiliere și consultanță INOVATRIUM (ONG-uri care au reușit să introducă măsuri de sprijin pentru persoane cu deficiențe – ex. emisiune TV în limbaj mimico-gestual, firme care au dezvoltat noi departamente – ex. departament de formare profesională, firme care au dezvoltat noi servicii/produse etc.)

#### COMUNITĂȚI

în care s-au implementat intervenții integrate pentru dezvoltarea socio-economică și creșterea calității vieții membrilor acestora (noi afaceri înființate și noi locuri de muncă create atât în mediul urban, cât și în mediul rural, proceduri operaționale de lucru și de evaluare specifice diferitelor grupuri vulnerabile etc).

**Profilul antreprenorului de IMM-pact presupune un nivel peste medie pentru toate cele 3 dimensiuni (atitudine, cunoștințe și comportament/abilități) asociate competenței antreprenoriale, în raport cele 3 sisteme de referință (individ, afacere, comunitate).**

Din această perspectivă, programele dezvoltate și implementate de experții INOVATRIUM au ca și obiectiv principal dezvoltarea competențelor antreprenoriale ale beneficiarilor/clientilor noștri astfel încât aceștia să poată atinge nivelul optim pentru performanță, respectiv încadrarea în profilul antreprenorului de IMM-pact. Dobândirea competențelor necesare este în felul acesta primul pas spre un parcurs de succes în domeniul antreprenoriatului. Modul în care antreprenorul aplică competențele dobândite și în ceea ce înseamnă dezvoltarea propriei afaceri va fi definitorie pentru asigurarea succesului pe termen lung.

Evaluarea de impact a măsurilor de sprijin și promovare a antreprenoriatului derulate de INOVATRIUM în cadrul proiectului “Centrul de excelență în promovarea antreprenoriatului IMM-pact Vest”, desfășurată pe o perioadă de aproximativ 36 luni, a fost definitorie în dezvoltarea Business Matrix - Matricea Antreprenoriatului Durabil.

Privind la câteva exemple legate de fiecare dinamică vizată de Business Matrix putem observa cu ușurință modul în care utilizarea acestui MODEL poate genera predictibilitate asupra evoluției viitoare a celor 3 sisteme de referință în raport cu tema antreprenoriatului și generează răspunsuri esențiale care să ne ajute să

dezvoltăm și să aplicăm cele mai eficiente strategii de intervenție la nivelul fiecărui sistem.

Pe dinamica INDIVID – AFACERE putem observa că o persoană care are un nivel peste medie la dimensiunea CUNOȘTINȚE, dar are un nivel scăzut la cel puțin una din celelalte două dimensiuni (ATITUDINE și COMPORTAMENT) are un potențial mai scăzut de a iniția o afacere. Din perspectiva intervenției știm că pentru a sprijini această persoană să inițieze o afacere este important ca prin programele noastre să avem în vedere modificările sau dezvoltarea unor atitudini și comportamente specifice care în mod implicit ar crește potențialul acestei persoane de a iniția propria afacere.

Dimensiune Potențial	ATITUDINI	ABILITĂȚI	CUNOȘTINȚE
Nivel Crescut			✓
Nivel Mediu	✓		
Nivel Scăzut		✓	

Matricea INOVATRIUM sprijină astfel dezvoltarea antreprenoriatului durabil, asigurând un proces personalizat de dezvoltare a competențelor antreprenoriale necesare pentru ca cele 3 sisteme de referințe să interacționeze în sensul reușitei inițiativelor antreprenoriale.

# MODELUL INOVATRIUM

## pentru un antreprenoriat durabil

Formarea profesională și stagiul de practică în domeniul antreprenorial, dezvoltarea competențelor manageriale urmată de stabilirea unor rețete foarte clare pe tot parcursul implementării planului de afaceri sunt factori cheie care au condus la succesul afacerilor sprijinite de INOVATRIUM. **Abordarea din perspectiva Matricei antreprenoriatului durabil** se reflectă în cadrul proceselor de schimbare și inovare ale afacerilor sprijinite, pornind de la atitudinea antreprenorilor față de resursa umană și cultura organizațională bazată pe învățare continuă, până la impactul creat la nivel de comunitate și perspectiva nouă adusă la nivel de mediu antreprenorial.

Datele analizate și prezentate ca studii de caz, aferente antreprenorilor și afacerilor sprijinite prin proiectul IMMPact Vest, au fost colectate prin instrumente specifice de evaluare cantitativă și calitativă și evidențiază impactul acestora asupra comunității de afaceri locale și modul în care au reușit să devină modele pe domeniile lor de activitate, integrând în strategiile proprii și în protocolul de lucru abordarea inovativă marca INOVATRIUM care presupune strategii manageriale riguroase, politici de lucru clare, etică profesională și ghidarea după valori și principii precum transparența, echitatea, egalitatea de șanse și de gen și dezvoltarea durabilă.

### Antreprenor IMMPact Vest LUCIAN POPA

#### Rezultate:

8 angajați, 18 luni cu activitate neîntreruptă indiferent de sezon și pandemie, nici o reștanță la plăți și fără întârzieri la plata salariilor, un certificat de "FIRMĂ DE ÎNCREDERE 2020" care asigură o vizibilitate crescută, confirmând credibilitatea și succesul afacerii.

#### Leccții învățate:

"Soarta afacerii tale depinde în mod direct de oamenii pe care tu îi alegi să îți fie alături."

Servicii de construcții și amenajări interioare în Valea Jiului, la un grad ridicat de calitate, profesionalism și prețuri corecte.



**Motivație:** "Posibilitatea de a pune în practică propriile idei de dezvoltare a afacerii, cunoștințele acumulate în cadrul cursurilor dar și experiența anterioară proiectului, plus excelența comunicare cu echipa INOVATRIUM m-au motivat să încep această poveste. Mă consider un antreprenor în curs de dezvoltare, implicat 100% în cadrul afacerii și aflat într-un continuu proces de învățare."



**Unicitate:** Lucian a abordat acest domeniu al construcțiilor diferit de concurență prin timpul redus de execuție, calitate, operativitate, seriozitate, punctualitate. A venit pe piață cu servicii de calitate și astfel s-a bucurat de succes de la bun început.



**Puncte forte:** Managementul riguros și abilitățile de leadership ale antreprenorului care a reușit să creeze o echipă unită, solidară și implicată, chiar și în momentele de criză.

**Puncte forte:**

Promovare prin ambasadori de brand pentru mediul online și adoptarea propunerii unice de vanzare (PUV) pentru consumatori; echipamentul de tehnologie avansată folosită în modelajul corporal.

**Lecții învățate:**

*“Să țin cont că procesul de lansare durează și la început vânzările sunt mici, mai ales dacă serviciul/produsul are un mare grad de noutate, să studiez foarte bine piața ca să am o strategie de marketing adecvată pieței și serviciului.”*

Centru multifuncțional de întreținere corporală care furnizează servicii personalizate prin utilizarea unor tehnologii de top.



**Motivație:** Lucrând de peste 20 de ani în domeniul non-profit, Lucia a dus mai departe dorința ei de a-i ajuta pe oameni să-și îmbunătățească nivelul de calitate a vieții oferind servicii de tratament estetic non-invaziv.



**Unicitate:** Programul de responsabilitate socială prin care oferă servicii de relaxare părinților care îngrijesc copiii cu diferite afecțiuni grave în cadrul Magic Camp reprezintă o abordare unică oferită de centrul Luciei. Crearea de facilități și adaptarea infrastructurii și echipamentelor pentru accesul persoanelor cu dizabilități.



**Rezultate:**

Existența unor servicii complexe, inovatoare (minim 4 servicii unice) care au diferențiat firma de toate saloanele de înfrumusețare existente în Orăștie și în zona de proximitate, aducând clienți mulți, relativ stabili, care au achiziționat un număr mare de abonamente.

*"Visează! Creează! Crește! Administrează! – sunt cele 4 cuvinte care au însoțit antreprenorii INOVATRIUM în călătoria lor spre o afacere de succes. Când visul lor a primit un nume, a primit și viață, apoi si-au creat un brand unic, inovator, și-au dezvoltat o comunitate pentru a-și împărtăși experiența și a învăța din practica altora cât și pentru sprijin reciproc. A fost o onoare să le fiu călăuză! "*

Ilona MIHAIES, Formator competențe antreprenoriale și manageriale, expert monitorizare afaceri

*"Experiența mea în cadrul proiectului IMM pact Vest a fost o oportunitate de a fi parte din procesul complex și dificil al construirii unei identități antreprenoriale și de a le oferi antreprenorilor în devenire abilități și instrumente concrete pentru a deveni încrezători în forțele proprii și pentru a învăța să transforme dificultăți aparent de nedepășit în oportunități de a construi mai departe."*

Rodica PANTELIE, Expert consiliere vocațională, consultanță în afaceri și monitorizare

**Motivație:** Pasionat de gătit, dar și un autentic gurmand, Ciprian a sesizat o nevoie, și totodată o nișă pe o piață bogată și diversificată: crearea unui loc în care burgerul popular să fie ridicat la rang de preparat gourmet. Nevoia sesizată în piață s-a împletit cu dorința tot mai mare a lui Ciprian, din ultimii ani, de a crea propria afacere care promovează plăcerea gustului bazat pe ingrediente naturale. Programul antreprenorial oferit de INOVATRIUM l-a determinat să își valorifice experiența profesională anterioară și pasiunea pentru mâncarea bună și să-și transforme ideea într-o afacere funcțională și de viitor.

**Unicitate:** Gurmand și atent la detalii și calitate, antreprenorul a identificat de la început produse care nu existau pe piață și care aveau potențial mare de a răspunde unor nevoi ale publicului timișorean. A oferit singurii burgeri de pește și curcan de pe piață precum și o rețetă cu carne de vită 100%. Elementele care îl fac ALTFEL: rețete originale, care poartă amprenta personală și gustul lui pentru calitate; ingrediente naturale și sentimentul că atunci când mergi să mănânci un burger, mergi, de fapt, să întâlnești un prieten și te bucuri că ești acolo.

**Puncte forte:** Antreprenorul a fost atent de la început la analiza concurenței, ceea ce l-a ajutat să ofere clienților produse de calitate superioară. Și-a valorificat din plin abilitățile de lider, calitățile în comunicare și interacțiune, pasiunea pentru mâncarea bună și relațiile de calitate, capacitatea de a face față cu succes dificultăților, suprasolicității și situațiilor neprevăzute.

**Lecții învățate:** *“Am învățat mult alături de echipa INOVATRIUM, am aplicat lecțiile învățate, mi-am dezvoltat abilitățile de conducere, de luare a deciziilor și rezolvare a problemelor. Transparența și corectitudinea față de angajații mei, dar și puterea exemplului personal sunt factori motivatori pentru echipă.”*

### Rezultate:

A reușit să creeze o echipă de oameni pasionați și disciplinați, care îi împărtășesc viziunea și dorința de creștere, reușind să gestioneze cu succes fluctuația de personal și crescând numărul de angajați peste așteptările de început. Și-a îmbogățit și adaptat oferta inițială de produse nevoilor unor categorii foarte diverse de clienți, fără să renunțe la standardele de calitate cu care a pornit la drum.

A reușit să devină o prezență activă pe numeroase canale de promovare online și offline, transformând limitările impuse de criza sanitară în oportunități de creștere și de transformare și învățând mereu din greșeli și din dificultăți. Și-a diversificat și fidelizat clienții, atât prin calitatea produselor oferite, cât și prin calitatea comunicării și interacțiunii în relația cu clienții și toți partenerii de drum.

Livia a intrat în proiect cu un vis și a transformat acest vis într-o afacere de succes, valorificând cu talent și multă muncă toate lucrurile învățate în activitățile facilitate de echipa proiectului.

Atunci când a început să dea viață proiectului său antreprenorial, era deja un nume cunoscut pe piața artistică, mai ales prin proiectele sale ca ilustratoare. Proiectul a luat naștere ca împlinire echilibrată a mai multor fire de motivație: talent și viziune artistică, o privire caldă și bună asupra unor locuri și oameni din propria ei poveste de viață, plăcerea de a crea din el obiecte frumoase, utile și moderne, bucuria de a împărtăși plăcerea ei pentru frumos cu ceilalți și credința că împreună și prin creație, lumea poate deveni un loc mai bun pentru oameni și pentru natură.

#### Puncte forte:

Creativitatea, seriozitatea, viziunea, dorința de a învăța și credința că prin muncă și colaborare, lumea poate deveni un loc mai bun și mai frumos.

**Unicitate:** Produsele de design din ceramică și porțelan originale și având adesea în spatele lor o poveste, așa cum o poveste are în spate și numele firmei pe care a creat-o; colecțiile de produse de serie mică sau produse unice, făcute cu atenție la detalii și ambalate într-un mod deosebit; atenția la oameni - la oamenii din echipa ei, la clienți, la furnizori, la oamenii pe care îi ajută prin proiectele care însoțesc demersul ei antreprenorial; interesul pentru crearea unui brand care să reprezinte o echipă și nu un om; credința că planeta e mai mult decât un om și că asigurarea sustenabilității este misiunea oricărui antreprenor; aplecarea asupra unor proiecte sociale și susținerea unor asemenea proiecte ca parte a misiunii firmei sale

**Rezultate:** creșterea organică a afacerii, dezvoltarea într-un ritm susținut, reușind să realizeze în mai puțin de un an toate obiectivele, să creeze o echipă stabilă și care a continuat să crească în ciuda dificultăților care țin de contextul economico-social. A creat o afacere orientată către dezvoltare sustenabilă. A reușit să își atragă și fidelizeze foarte rapid un public larg, sofisticat și cu o viziune similară cu a ei despre frumos, artă și locul afacerilor în societate. A reușit foarte repede să construiască o afacere profitabilă și cunoscută și, într-un timp foarte scurt, chiar a atras atenția presei într-un mod pozitiv, fiind contactată de publicații economice prestigioase din România.

**Lecții învățate:** *”Un lucru de evitat ar fi să nu pretinzi de la angajați mai mult decât pretinzi de la tine! Să tratezi angajații cu respect este minimul pe care un angajator ar trebui să-l facă! Totul trebuie supervizat cu atenție, trebuie programate etapele cu grijă pentru a nu exista timpi morți în execuție.”*

Angela a descoperit antreprenoriatul după ce a devenit mamă pentru a treia oară. Se afla în concediu de maternitate în momentul în care s-a hotărât să înceapă o afacere într-un domeniu cu totul nou pentru ea. Provocările întâmpinate au făcut-o mai puternică și mai atentă la selecția personalului dar și la alegerea furnizorilor și a colaboratorilor. Este o femeie de afaceri care a avut curajul să-și trăiască visul și un exemplu de reușită pentru viitorii antreprenori.

**Motivația:** Abilitățile și competențele antreprenoriale deprinse în cadrul programului de formare, susținerea primită din partea echipei INOVATRIUM și ideea de a-și gestiona propriul program de muncă au motivat-o pe Angela să pună temelii unei afaceri într-un domeniu în care avea puțină experiență.



**Unicitate:** Servicii calitative, profesionale și inovative de curățenie, promovarea unui concept mai puțin cunoscut pe piața de profil și utilizarea celor mai noi tehnologii în domeniu, aspecte care au contribuit la evoluția afacerii.



**Puncte forte:** Orientarea către clienți și preocuparea de a răspunde nevoilor acestora la cel mai înalt standard al calității au poziționat firma în topul preferințelor de pe piață pe segmentul de business și al clienților premium.



## Antreprenor IMMImpact Vest ANGELA BIRDEAN

### Rezultate:

Dezvoltarea unor servicii profesionale calitative, obținerea de recunoaștere pe piața de profil tradusă printr-o cerere ridicată și venituri mai mari decât cele previzionate; creșterea și gestionarea unei firme cu 10 angajați (8 locuri de muncă create în plus față de planul de afaceri)

### Lecții învățate:

*”Identificarea furnizorilor este un factor foarte important pentru buna funcționare a firmei, iar menținerea unei bune relații cu aceștia stă la baza stabilității firmei.*

*Gestionarea resursei umane și ținerea unei evidențe clare a acesteia trebuie să fie efectuată în cei mai corecți parametri.”*

*“A fost o experiență frumoasă și provocatoare să însoțesc antreprenorii de IMMImpact în procesul lor de inițiere și creștere a afacerilor. Deschiderea la nou, capacitatea de adaptare la situații neprevăzute și preocuparea de a găsi soluții concrete au fost elemente care au făcut diferența generând rezultate remarcabile.”*

Lavinia MOLDOVAN, Expert comunicare și informare, consultanță în afaceri și monitorizare

*“Experiența din proiect mi-a demonstrat că, uneori, decizia curajoasă a fost să accepti momentul când ai nevoie de sprijin, fie în desfășurarea activității, fie în dobândirea cunoștințelor sau experienței necesare, pentru a putea păși pe drumul spre succes!”*

Suzana COLȚA, Expert consultanță în afaceri și monitorizare

#### Motivație:



Dorința de a iniția o afacere a pornit de la pasiunea de a lucra cu copiii, de a-i forma și ajuta să devină adulți responsabili, astfel proiectul derulat de INOVATRIUM a fost o reală oportunitate de învățare și dezvoltare pentru fondatoarea centrului. *“Am cuprins un volum mare de informații noi și am pus bazele unui sistem de lucru benefic pentru această activitate. Având suportul necesar din partea echipei de monitorizare, fiecare provocare a fost mai mult o ocazie de a învăța, decât o situație problemă.”*

#### Unicitate:



Asigurarea de servicii de specialitate furnizate prin intermediul experților în domeniul educațional, prin personalizarea acestora în funcție de vârstă și capacitatea fiecărui copil, prin programul inovativ cu care a reușit să mențină și să dezvolte afacerea chiar și în perioada stării de urgență. Metoda proprie de lucru cu elevii, adaptarea la nevoile lor specifice de învățare și dezvoltare, alături de designul și conceptul spațiului de lucru au fost puse la punct cu o atenție sporită pe detalii pentru a-i face pe toți copiii să aștepte cu nerăbdare activitățile de la centrul educațional deschis de Rocsanda.

Un mediu educațional primitor și sigur, o nouă abordare a programelor de tip after school, unde educația de calitate și relaxarea sunt ingredientele de bază, sub îndrumarea personalului didactic de specialitate.

#### Puncte forte:

Flexibilitatea și adaptarea la noile condiții generate de pandemie, trecerea cu ușurință în sistemul on line, diversificarea serviciilor prin conceperea de kituri individuale de lucru pentru fiecare copil, sunt câteva din punctele forte ale unei afaceri care s-a dezvoltat în condiții de criză. La acestea se adaugă implicarea și seriozitatea cu care tratează fiecare client în parte și crearea unui mediu de lucru plăcut, în care angajații sunt tratați corect.

#### Rezultate:

Într-o perioadă în care majoritatea afacerilor din acest domeniu și-au suspendat activitatea, Rocsanda a implementat soluții creative și și-a adaptat oferta de servicii crescând numărul de clienți și generând venituri peste media celor previzionate. Acest fapt a condus și la suplimentarea numărului de angajați și dezvoltarea afacerii pe termen lung.

*“Informația clară, livrată într-un mod practic și ușor de înțeles, ghidarea în procesul de implementare a unui plan de afaceri, dar și resursele necesare dezvoltării de competențe antreprenoriale, sunt doar câteva dintre elementele cheie necesare antreprenorilor oferite pe parcursul programului IMMPPact Vest.”*

Mărioara BLEOJU, Formator și expert monitorizare afaceri

*O nouă abordare a ideii de cafenea, un spațiu primitor care promovează cultura în rândul tinerilor, un nou concept de petrecere a timpului liber alături de prieteni și familie.*



**Motivație:** Din dorința de autodepășire și posibilitatea de dezvoltare a proiectelor personale, fondatoarea afacerii a accesat serviciile INOVATRIUM pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale. Noile abilitățile și atitudini dezvoltate au determinat-o să facă schimbări pe plan personal și profesional, inclusiv să își deschidă propria afacere.



**Unicitate:** Transformarea conceptului de cafenea într-un loc dinamic de socializare, de promovare a culturii și de studiu individual – un spațiu diferit de tot ce se află pe piața locală din Lugoj și o alternativă pentru tineri la socializarea virtuală.



**Puncte forte:** Capacitatea de a diversifica produsele și introducerea de servicii noi au ajutat afacerea să se mențină pe piață și într-un context socio-economic marcat de incertitudini și restricții, fără a apela la suspendarea activității sau a contractelor de muncă.

Calitatea managementului resurselor umane reprezintă încă un element forte: *“Buna gestionare a resursei umane se datorează respectării tehnicilor de recrutare învățate în cadrul cursului de antreprenoriat și a selecției riguroase a personalului. Faptul că am muncit cot la cot cu angajații mei, că am fost parte din echipă, a dus la încheierea unei a doua familii.”*

#### Rezultate:

Plasarea în mai puțin de un an în topul preferințelor băutorilor de cafea din oraș.

Creșterea și dezvoltarea sănătoasă a afacerii prin depășirea numărului de angajați asumați prin proiect, diversificarea serviciilor și adaptarea la noile cerințe ale pieței, obținerea de venituri substanțiale într-un domeniu grav afectat de pandemie.

#### Lecții învățate:

*“Ascultă-ți clientul ca să știi ce să-i oferi! Implică-te și motivează-ți angajații, astfel țelurile propuse vor fi mai ușor de atins.”*

*“Experiența antreprenoriatului de START pe care antreprenorii IMMact Vest au început-o sub îndrumarea INOVATRIUM a revelat atitudini, acțiuni și modalități de răspuns la provocări precum și abordări diferite din partea acestora, care au condus la rezultate de impact.”*

Carmen TOT, Expert consiliere antreprenorială, consultantă în afaceri și monitorizare

### Rezultate:



O poziționare corectă pe piața de referință, atragerea și menținerea unei clientele constante și multumite chiar și în momentele de criză generate de contextul actual din România, crearea rapidă a unei reputații ca privind profesionalismul, calitatea și starea de bine oferite.

*”Nevoia clienților primează în salonul nostru, întotdeauna i-am întâmpinat cu profesionalism, căldură și produse inovative, ceea ce i-a determinat să capete încredere în ceea ce facem, făcându-i să revină. Astfel, afacerea a crescut frumos de la zi la zi.”*



### Puncte forte:

Oferirea de servicii complexe, bazate pe conceptul de relaxare SPA, salonul făcându-se remarcant pe piața de beauty prin trendurile pe care le lansează periodic, devenind, astfel, un promotor în domeniul frumuseții și îngrijirii. Organizarea de programe de formare pentru persoanele care doresc o specializare în acest domeniu și formarea unei echipe profesioniștii care să urmeze valorile salonului.

### Motivație:

Interesul crescut al Ramonei și dorința de a schimba conceptul și optica despre îngrijirea și sănătatea mâinilor și a unghiilor prin abordări noi, inovative, puțin cunoscute și oferite în România, au determinat-o să acceseze oportunitățile de dezvoltare antreprenorială și de finanțare și să își dezvolte o afacere care promovează o adevărată cultură de îngrijire.

### Unicitate:

Inovarea conceptului de îngrijire a unghiilor și pielii, prin extinderea și dezvoltarea sa în zona SPA la un nivel fără precedent în Timișoara, utilizarea unor echipamente de relaxare și îngrijire de ultimă generație și, totodată, gama extinsă de servicii complementare din domeniul frumuseții și îngrijirii corporale, pe care le ofera salonul atât doamnelor, cât și domnilor.

### Lecții învățate:

*”Cu multă perseverență, adaptabilitate și viziune lucrurile încep să prindă contur, iar riscul poate deveni mai târziu profit.”*

# TOOLKIT-UL

## antreprenoriatului durabil

Toolkitul antreprenoriatului durabil este o prezentare de instrumente de dezvoltare personală și profesională, de creștere strategică a afacerii și de generare de plusvaloare socială și economică pentru comunități marca INOVATRIUM.

Instrumentele elaborate integrează experiența de peste 20 de ani în dezvoltarea și furnizarea de programe de învățare experiențială, în aplicarea de inițiative creative, intervenții practice și de impact, precum Școala Națională a Femeilor Manager (2010-2013), Centrul de Excelență în Promovarea Femeii pe Poziții Calificate și Înalt Calificate în Sectorul Comercial (2014-2015) sau Dezvoltăm Comuna Frumușica (2018-2021).

INOVATRIUM lucrează cu o echipă de experți acreditați de autoritățile naționale, cu expertiză în management, antreprenoriat, dezvoltare organizațională, resurse umane, formarea profesională a adulților, evaluarea competențelor, egalitate de șanse și de gen, psihoterapie, consiliere psihologică, dezvoltare de programe integrate de intervenție socială.

Perspectiva INOVATRIUM asupra antreprenoriatului, reflectată în strategia de personalizare și execuție a serviciilor și programelor, cuprinde metodologii testate și o abordare cu răspuns foarte bun în ceea ce privește gestionarea produselor finale. Spre deosebire de procesele tradiționale de planificare a afacerii, abordarea prezentată în acest ghid este flexibilă, angajează antreprenorii la nivel individual explorând valorile și motivațiile personale ca bază în afaceri și încurajează interactivitatea cu comunitatea.

Prezentarea instrumentelor axate pe dezvoltarea și consolidarea unui antreprenoriat durabil vizează resurse de dezvoltare personală și profesională adresate celor trei componente esențiale ale matricei INOVATRIUM pentru antreprenoriat durabil - individul, afacerea și comunitatea.

INDIVIDUL	AFACEREA	COMUNITATEA
<b>Dezvoltarea personală și profesională</b>	<b>Creșterea strategică a afacerii</b>	<b>Plusvaloare socială</b>
Strategii de construire a competențelor necesare pentru interacțiunea individului cu mediul.	Soluții inovatoare pentru explorarea ideii de afacere, crearea succesului și derularea unei afaceri durabile.	Consolidarea legăturilor dintre grupurile comunitare, organizații, întreprinderi, autorități și indivizi pentru schimbări pozitive.

## INDIVIDUL - Dezvoltarea personală și profesională

Un set de resurse care au ca punct central individul și cuprind servicii și programe reprezentând strategii de construire a competențelor și integrare a atitudinilor necesare pentru interacțiunea individului cu mediul (afacere, comunitate). Metodologiile și instrumentele de lucru sunt atent dezvoltate și testate și se bazează pe interoperabilitatea între diferitele tehnologii de învățare, strategii educaționale și transformaționale, standarde de calitate și sisteme de validare a învățării.

*” A fost o experiență minunată din care am ieșit cu prietene pe viață și cunoștințe pe care le-am folosit la serviciu și în viața personală. Am învățat să am mai multă încredere în mine și mai mult curaj.”*

Cursant program Manager

	durată	format	acreditate
<b>Competențe antreprenoriale</b> Competențe specifice pentru inițierea și gestionarea unei afaceri	minim 40h	✓	
<b>Manager – middle management</b> Abilități de planificare, organizare și coordonarea activității unei firme	minim 180h	Grup max 14 pers ✓ Învățare experiențială	da ANC ✓ certificat de absolvire
<b>Formator de elită</b> Competențe profesionale specifice în domeniul educației adulților	minim 180h	✓ Susținere față-în-față și online	
<b>Manager de proiect</b> Gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, din fonduri proprii	minim 96h	✓ 70% practică	
<b>Programe de formare personalizate</b> Peste 21 de programe diferite (ex. time management, planificare strategică etc)	La cerere	✓ 30% teorie	nu certificat participare
<b>Testare psiho-profesională</b> Evaluare psihologică individualizată (selecție și recrutare , consiliere în carieră)	minim 2h	✓ Computerizat/ creion-hârtie	da CPR ✓ AJOEM
<b>Profilul psiho-profesional</b> Aptitudini, interese și valori, emoții și comportamente, personalitate	minim 96h	✓ Online/ față-în-față	da CPR ✓
<b>Recrutare și selecție personal</b> Ierarhizare, potrivire a persoanei cu profilul specific al unui post	la cerere	✓ Sesiuni individuale/ grup	da CPR ✓

ANC – Autoritatea Națională pentru Calificări (program cu certificat de absolvire și/sau calificare, după caz); CPR – Colegiul Psihologilor din România; AJOEM – Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă

## AFACEREA – Creșterea strategică a afacerii

Modulul urmează cele 4 îndemnuri folosite în timpul derulării proiectelor de antreprenoriat: *Visează! Creează! Crește! Administrează eficient și durabil!*

Serviciile și programele prezentate se bazează pe metode utilizate și testate cu un număr mare de persoane, peste 1500 de antreprenori, dintr-o gamă diversă de categorii sociale, pentru a-și explora ideea de afacere, pentru a-și crea succesul și pentru a derula afaceri durabile. Modulul de servicii e împărțit în 3 secvențe esențiale ce urmăresc parcursul unei afaceri de la idee la expansiune.

*” Ai o idee și crezi că este ușor să o faci să meargă, dar nu este așa. Trebuie să evaluezi și să analizezi înainte de a începe orice, ca un inginer, iar asta am învățat la INOVATRIUM.”*

Beneficiar IMMpact

### INIȚIEREA AFACERII

	beneficii
<b>Dezvoltarea ideii de afaceri</b> Explorare și analiză idee de afacere, setare obiective și întocmire Plan de afaceri	✓ Dezvoltarea unui plan de afaceri plecând de la cea mai bună soluție posibilă
<b>Realizarea bugetului de start și operaționalizarea acestuia</b> Elaborare, analiză și administrare buget afacere	✓ Dezvoltarea unui buget și cash flow detaliat și fezabil, stabilire indicatori financiari
<b>Servicii personalizate de mentorat</b> Consiliere și consultanță antreprenorială, mentorat pentru facilitarea dezvoltării antreprenoriale	✓ Înțelegerea și asumarea rolului de antreprenor și stabilirea unui plan de acțiune de dezvoltare personală
<b>Atragerea și administrarea eficientă a fondurilor</b> Oportunități de investiții pentru deschiderea afacerii, scriere de cereri de finanțare, management proiect	✓ Accesarea de noi surse de finanțare pentru demararea afacerii

Serviciile prezentate ajută firmele să fie **cu un pas înaintea tendințelor** de satisfacere a clienților și propun să implementeze soluții inovatoare care se integrează cu o gamă largă de soluții cunoscute de managementul firmei. Cel mai important lucru de subliniat e faptul că se acordă pregătire și asistență pentru aceste soluții noi, ceea ce asigură că firma poate să se consolideze și să realizeze rapid îmbunătățiri concrete în operațiunile pe care le desfășoară.

## SUSȚINEREA AFACERII

	beneficii
<b>Diagnoza și predictibilitatea afacerii</b> Prototiparea și evaluarea viabilității afacerii, creșterea performanței financiare a afacerii	✓ Optimizarea indicatorilor financiari ai afacerii plecând de la măsuri concrete de eficientizare financiară
<b>Atragerea și administrarea eficientă a fondurilor</b> Oportunități de investiții pentru creșterea potențialului de furnizare/livrare a serviciilor/produselor	✓ Accesarea de noi surse de finanțare pentru susținerea activităților firmei
<b>Managementul resurselor umane</b> Asigurare resurse umane motivate, procese manageriale eficiente pentru dezvoltarea angajaților	✓ Facilitarea creșterii angajamentului angajaților față de firmă și îmbunătățirea performanțelor acestora

Serviciile din această categorie sunt destinate atât noilor întreprinzători, cât și afacerilor existente, oferind acces la informații vitale pentru succesul pe piață. Pentru fiecare afacere există etape diferite de evoluție, fiecare cu caracteristici și abordări proprii. Afacerile ajung într-un punct în care ceva trebuie schimbat și adaptat la etapa de dezvoltare în care se află.

## EXPANSIUNEA/ EXTINDEREA AFACERII

	beneficii
<b>Atragerea și administrarea eficientă a fondurilor</b> Oportunități de investiții pentru extinderea afacerii	✓ Accesarea de noi surse de finanțare pentru dezvoltarea afacerii
<b>Analiză financiară</b> Planificarea, repartizarea, evidența, controlul și modul de gestionare a resurselor financiare ale firmei	✓ Plan de măsuri privind optimizarea indicatorilor de performanță financiară ai firmei
<b>Servicii personalizate de consultanță</b> Consiliere și consultanță antreprenorială și managerială, consiliere etică	✓ Dezvoltarea de noi competențe privind rolul asumat, corelat cu etapa de dezvoltare a afacerii conduse
<b>Evaluarea impactului intervențiilor propuse</b> Metodologie adaptată firmei privind identificarea impactului intervențiilor implementare asupra dezvoltării afacerii	✓ Evaluarea impactului pe care măsurile implementate le-a generat la nivelul firmei, plecând de la indicatori relevanți pentru afacere

## COMUNITATEA – Plusvaloare socială

Măsurile propuse de INOVATRIUM privind generarea de plusvaloare socială și economică pentru comunități vizează consolidarea legăturilor dintre grupurile comunitare, organizații, întreprinderi, autorități și indivizi prin promovarea și modelarea colaborării și a parteneriatului, îmbunătățirea rețelelor de comunicare, dezvoltarea de proiecte și încurajarea viziunilor colective pentru schimbări pozitive.

*“Mă bucur că am urmat programul și nu am renunțat pe parcurs – Mergeți până la capăt!”*

Beneficiar comuna  
Frumușica, jud. Botoșani

### Servicii integrate de dezvoltare a comunităților

Servicii comunitare integrate, cu o abordare sistemică a nevoilor și o corelare eficientă a acestora cu pachetele de servicii din diferite domenii pentru reducerea suprapunerilor, armonizarea resurselor și crearea unui proces sustenabil de dezvoltare.

#### ETAPA 1

##### **Analiza status quo-lui comunității**

Identificarea nevoilor dar și a resurselor de care dispune comunitatea.

#### ETAPA 2

##### **Planul de intervenție la nivelul comunității**

Dezvoltarea de măsuri concrete, cu orizonturi de timp, responsabilități clare și costurile aferente fiecărei activități planificate.

#### ETAPA 3

##### **Atragerea și administrarea eficientă a fondurilor**

Elaborarea / Analiza / Întocmirea Plan de Dezvoltare / Studii de fezabilitate / Oportunități investiții.

#### ETAPA 4

##### **Evaluarea impactului măsurilor integrate la nivelul comunității**

Cel mai inovativ sistem de evaluare a impactului măsurilor implementate care permite identificarea cu acuratețe schimbările pe care o măsură de intervenție le generează la nivelul membrilor comunității.

INOVATRIUM își propune să integreze modelul Business Matrix - Matricea Antreprenoriatului Durabil și toate informațiile validate în ultimii trei ani în ceea ce privește procesul de evaluare a impactului pentru proiectarea tuturor strategiilor de intervenție pentru oameni, afaceri și comunități. Utilizarea și perfectarea acestui instrument inovativ va permite dezvoltarea de resurse și servicii personalizate și integrate și va asigura atingerea potențialului maxim al tuturor celor care accesează serviciile noastre.

# CODUL ANTREPRENORULUI

## de IMMpact

În loc de concluzii încheiem cu un instrument util pentru toți aceia care vor să își deschidă o afacere sau au pășit deja pe acest drum al antreprenoriatului, invitându-i să reflecteze și să își asume principiile enunțate mai jos. Aceste principii sunt fundamentate pe experiența de lucru a experților INOVATRIUM în munca cu sute de antreprenori pe care i-au însoțit în drumul lor spre succes.

1

**Acționează cu responsabilitate și grijă față de tine și față de comunitatea și mediul din care faci parte!**

2

**Suține o atitudine colaborativă față de ceilalți (clienți, parteneri etc)** pentru că fiecare dintre ei pot să influențeze în mod pozitiv afacerea pe care o conduci!

3

**Ai încredere în tine și în ceilalți!** Neîncrederea în ceilalți este proiecția lipsei de încredere în tine! Încrederea începe mereu cu tine, cu intențiile, cu atitudinea, cu modul în care interacționezi.

4

**Manifestă respect față de munca ta și a celorlalți!** Și munca celorlalți este la fel de importantă ca și munca ta.

5

**Alege să faci parte din comunități și nu din coaliții!** In comunități ai oportunitatea să te focusezi pe scopuri mult mai înalte și să te dezvolți alături de ceilalți mobilizând resursele personale și ale grupului spre țeluri comune, în timp ce în coaliții mobilizarea resurselor personale este înspre conflict cu ceilalți ceea ce generează pierderi în locul câștigurilor.

6

**Antrenează o atitudine de tip câștig- câștig pentru a obține beneficii pe termen lung!** Doar astfel poți dezvolta parteneriate durabile! Acțiunile care îți aduc doar ție câștig iar celorlalți doar pierderi se vor transforma rapid în pierderi pe termen lung inclusiv pentru tine .

7

**Ai grijă de ceilalți!** Orientarea înspre ceilalți, empatia față de cei cu care interacționăm, ne ajută nu numai să avem relații mai eficiente, inclusiv din perspectiva afacerii, dar ne ajută să identificăm mai clar nevoile celorlalți și să venim în întâmpinarea lor cu servicii sau produse mult mai potrivite.

8

**Alege asumarea în locul victimizării!** Aceasta presupune să fim asumați cu alegerile noastre și să acționăm respectându-ne angajamentele față de terți!

9

**Preocupă-te constant de calitatea muncii!** Un indicator esențial al succesului este modul în care suntem preocupați constant de nivelul de calitate al muncii noastre! Setează-ți standarde ridicate și actualizează-ți continuu reperele de performanță.

10

**Fii deschis să înveți continuu!** Nu confunda autosatisfacția cu autosuficiența, aceasta din urmă te va împiedica să înveți lucruri noi, să dobândești noi abilități sau să privești lucrurile și din alte perspective. Doar fiind deschis la feedback-ul celorlalți și preocupat de tot ce este nou poți să te dezvolți continuu și poți genera soluții creative și inovative.

*“Gândește pozitiv, la scară mare, creativ și inovativ atunci când pornești o afacere!”*

# CUPRINS

<b>MATRICEA ANTREPRENORIATULUI DURABIL .....</b>	<b>5</b>
<b>PROFIL ANTREPRENORIAL</b>	
<b>Individ, afacere, comunitate.....</b>	<b>7</b>
Profilul antreprenorului potențial .....	8
Profilul antreprenorului.....	11
Profilul afacerii .....	14
<b>STANDARDE DE CALITATE</b>	
<b>pentru promovarea și susținerea antreprenoriatului .....</b>	<b>17</b>
<b>ANTREPRENORIAT DE IMPACT</b>	
<b>Instrumente și abordări pentru implementarea unui sistem de evaluare a impactului.....</b>	<b>23</b>
Cum se dezvoltă un sistem eficient de evaluare a impactului? .....	27
Ce presupune Matricea Antreprenoriatului Durabil? .....	29
<b>MODELUL INOVATRIUM</b>	
<b>pentru un antreprenoriat durabil .....</b>	<b>32</b>
<b>TOOLKIT-UL</b>	
<b>antreprenoriatului durabil.....</b>	<b>40</b>
INDIVIDUL - Dezvoltarea personală și profesională .....	41
AFACEREA - Creșterea strategică a afacerii.....	42
COMUNITATEA – Plusvaloare socială .....	44
<b>CODUL ANTREPRENORULUI</b>	
<b>de IMMpect.....</b>	<b>45</b>







# inovatrium

equilibrium is power

Titlul proiectului: Centrul de Excelență în promovarea  
antreprenoriatului IMMpact Vest  
Editorul materialului: Asociația INOVATRIUM  
Data publicării: Noiembrie 2020  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020

“Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu  
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

ISBN 978-973-0-33055-7