

UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT

STRUCTURI DE SPRIJINIRE A AFACERII SI ROLUL LOR IN DEZVOLTAREA
IMM-URILOR

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof.univ.dr. EPURE TIBERIUS DĂNUȚ

DOCTORAND:

TELICEANU Gh. CLAUDIU DANIEL

GALAȚI

2012

CUPRINS

INTRRODUCERE.....5

CAPITOLUL I. IMPORTANȚA ȘI ROLUL STRUCTURILOR DE AFACERI ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ.....7

1.1. Afacerea- rol și importanță.....7	7
1.1.1. Scurtă incursiune în istoricul afacerilor7	7
1.1.2. Definiția și evoluția conceptului de întreprinzător9	9
1.1.3. Satisfacțiile și insatisfacțiile activității antreprenoriale.....11	11
1.1.4. Factori care influențează dezvoltarea antreprenoriatului12	12
1.1.5. Școli de gândire privind antreprenoriatul13	13
1.1.6. Mituri și prejudecăți privind întreprinzătorul.....14	14
1.1.7. Întreprinzători și manageri15	15
1.1.8. Intraprenori.....16	16
1.1.9. Evaluarea capacității antreprenoriale17	17
1.2. Identificarea ideilor de afaceri și evaluarea oportunităților.....20	20
1.2.1. Identificarea ideilor de afaceri.....21	21
1.2.2. Evaluarea oportunităților de afaceri24	24
1.3. Identificarea structurilor de sprijinire a afacerilor.....33	33
1.3.1. Incubatoarele de afaceri.....33	33
1.3.1.1 Concept, istoric și definiții33	33
1.3.1.2. Trăsături caracteristice ale incubatoarelor de afaceri36	36
1.3.1.3. Tipologia incubatoarelor de afaceri.....40	40
1.3.1.4. Funcții și servicii oferite.....46	46
1.3.1.5. Evaluarea eficienței funcționării incubatoarelor de afaceri.....49	49
1.3.2. Parcuri industriale52	52
1.3.2.1. Prezentare sintetică.....52	52
1.3.2.2. Parcuri industriale din România.....53	53
1.3.3. Clusterelor.....55	55
1.3.4. Coeziunea teritorială ca imbinare a coeziunii economice și sociale60	60
1.3.4.1. Coeziunea economică.....60	60
1.3.4.2. Coeziunea socială.....62	62
1.3.5. Noi tipuri de firme bazate pe cunoștințe71	71

CAPITOLUL II. INFRASTRUCTURI ȘI MODELE DE SPRIJINIRE ȘI DEZVOLTARE A AFACERILOR77

2.1. Către o politică industrială bazată pe aglomerări economice competitive - clusterelor77	77
2.1.1. Caracteristicile clusterelor78	78
2.1.2. Stadiul actual al cercetării privind clusterul economic80	80
2.1.3. Noi orientări în gruparea economică regională82	82
2.1.4. De la strategia de afaceri la avantajul competitive la nivel regional.....83	83
2.1.5. Parametrii de competitivitate ai economiei regionale86	86
2.1.6. Studii și cercetări privind clusterelor din România.....88	88
2.1.7. Trăsături ale clusterelor din România93	93
2.1.8. Instrumente de politică economică pentru încurajarea clusterelor în România97	97
2.1.9. Recomandări de strategie101	101
2.1.10. Măsuri de stimulare a implicării și dezvoltării IMM102	102
2.2. Parcurile industriale în contextul gestiunii crizelor economice și optimizării costurilor socio-economice.....105	105
2.3. Rolul și importanța incubatoarelor de afaceri în crearea sustenabilității și fiabilității afacerilor.....114	114
2.3.1. Incubatoarele de afaceri în Europa și pe plan internațional114	114
2.3.2. Înființarea și dezvoltarea incubatoarelor de afaceri117	117

2.3.3. Modalități de înființare și funcționare a incubatoarelor. Avantajele incubării	119
2.3.4. Amplasarea unui incubator - unde, cum și de ce?	126
2.3.5. Administrarea incubatorului - selecția administratorului, obligații, drepturi, competențe	130
2.3.6. Selectarea incubațiilor - criterii de selecție	132
2.3.7. Avantajele incubațiilor	135
2.3.8. Evaluare și monitorizare.....	144
2.3.9. Managementul riscurilor și al oportunităților.....	147

CAPITOLUL III. INSTRUMENTE DE SPRIJINIRE A STRUCTURILOR DE AFACERI.....	155
3.1. Tabloul de bord echilibrat (Balanced Scorecard).....	155
3.2. Necesitatea abordării managementului incubatoarelor de afaceri prin intermediul tabloului de bord echilibrat	156
3.3. Rolul tabloului de bord echilibrat în societatea bazată pe cunoștințe	163
3.4. Factori determinanți ai managementului performanței organizaționale	174

CAPITOLUL IV. ANALIZA POTENȚIALULUI INOVATIV AL INCUBATOARELOR DE AFACERI ȘI A ROLULUI ACESTORA ÎN ASIGURAREA DEZVOLTĂRII DURABILE A MEDIULUI DE AFACERI	177
4.1. Metodologia cercetării privind analiza potențialului inovativ al incubatoarelor de afaceri	177
4.1.1. Metodologia cercetării.....	177
4.1.2. Obiectivele cercetării.....	177
4.1.3. Structura chestionarului.....	178
4.1.4. Structura eșantionului.....	178
4.1.5. Analiza și interpretarea rezultatelor	179
4.1.6. Concluzii și recomandări.....	198
4.2. Analiza SWOT a zonei Constanța în vederea identificării potențialului de incubare în domeniul turismului	199

CAPITOLUL V. STRATEGIA PRIVIND INCUBATOARELE DE AFACERI ÎN DOMENIUL TURISMULUI ÎN ZONA CONSTANȚA	204
5.1. Aspecte metodologico-operaționale.....	204
5.2. Efecte sinergice în turism și sectoarele complementare.....	212
5.3. Obiectivele strategiei incubatorului de afaceri în domeniul turismului	217
5.4. Principiile de funcționare a incubatorului de afaceri.....	218
5.5. Direcții de acțiune	219
5.6. Rezultatele politicilor publice	220
5.7. Rezultatele măsurilor.....	221

Concluzii finale, contribuții proprii și direcții viitoare de cercetare.....	226
Bibliografie.....	231

INTRODUCERE

Actualitatea temei. În prezent activitatea antreprenorială se canalizează spre identificarea de oportunități și valorificarea lor printr-un proces ce se derulează în diferite

medii ce generează schimbări în sistemul economic și social. Însă antreprenoriatul în condiții de criză necesită abordări complexe, respectiv găsirea de soluții practice referitor la structurile de sprijinire a afacerilor.

În prezent se remarcă o preocupare destul de insistentă pentru performanță la nivelul regiunilor și valorificarea tuturor oportunităților legate de resursele zonei. În contextul marilor schimbări la nivel global, acțiunea forțelor pieței contemporane determină un anumit comportament, ce are ca dominantă competiția pentru resurse, clienți și furnizori, competiție în care performanța deține un rol deosebit de important.

Toate acestea ne-au condus la concluzia că abordarea problematicii structurilor de afaceri se poate dovedi deosebit de importantă prin aceea că decantează factorii cu rol dominant în configurarea elementelor de influență a acțiunilor de sporire a performanței întregii activități a regiunii monitorizate.

Gradul de abordare a temei. Studiind cu atenție cercetările economiștilor s-a putut constata faptul trebuie să se acorde o atenție majoră gestionării structurilor de afaceri.

Scopul și sarcinile cercetării: Scopul cercetării a constat în analiza și propunerea concepției și modelului de evaluare a performanței unui incubator de afaceri în domeniul turismului.

Baza informațională. Ca material inițial pentru realizarea cercetărilor în lucrare s-au utilizat: metode analitice și comparative, deducția, inducția, grupările statistice, analiza SWOT, tabloul de bord echilibrat, chestionarul etc.

Inovația științifică a investigațiilor constă în următoarele:

1. Precizarea conceptului de performanță a incubatorului de afaceri;
2. Elaborarea concepției și direcțiilor strategice de creștere a performanțelor în turismul regional prin intermediul incubatoarelor de afaceri;

Valoarea practică a tezei constă în aplicarea modelelor de evaluare a managementului performanței incubatoarelor de afaceri și formularea direcțiilor strategice de dezvoltare.

CAPITOLUL I.

IMPORTANȚA ȘI ROLUL STRUCTURILOR DE AFACERI ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

1.1. AFACEREA- ROL ȘI IMPORTANTĂ

A fi întreprinzător este o experiență unică, provocatoare, cu satisfacții deosebite, însă uneori și cu mari frustrări. Pentru a derula afacerea, întreprinzătorul trebuie să fie în același timp proprietar, manager, proiectant, cumpărător, vânzător, șofer etc. Majoritatea întreprinzătorilor poartă mai multe pălării în același timp. Desigur, nimeni nu poate fi expert în toate aceste domenii, însă întreprinzătorul trebuie să aibă destule cunoștințe din fiecare domeniu pentru a evalua impactul acțiunilor întreprinse asupra profitului firmei.

1.3. Identificarea structurilor de sprijinire a afacerii

1.3.1. Incubatoarele de afaceri

1.3.1.1. Concept, istoric și definiții

Un Incubator de Afaceri (IA) este o instituție care urmărește crearea unui mediu favorabil, sustenabil, pentru firmele nou înființate și cele inovative cu potențial de dezvoltare.

Apariția primului incubator de afaceri

La banchetul reuniunii anuale de premiere al Asociației Naționale SUA a Incubatoarelor de Afaceri (NBIA), organizat în 1994, Frank Mancuso, recunoscut ca "părintele incubatoarelor de afaceri," a spus povestea apariției primului incubator și originea numelui dat acestora: În anii 1950, în Watertown, New York, s-au înregistrat pierderi semnificative de locuri de muncă ca urmare a mișcării multor uzine producătoare către Coasta de Sud și Vest. Odată cu aceste schimbări industriale, un incubator care a servit producătorilor locali de păsări de curte a fost închis, urmare acestor mișcări. Rămas cu o clădire vacantă, orașul Watertown a decis curățarea și renovarea acesteia, și domnul Mancuso, care a fost apoi primar, a permis antreprenorilor să folosească clădirea ca spațiu pentru inițierea propriilor afaceri. El a cerut o chirie minimă, întrucât scopul lui principal a fost de a stimula activitatea economică, și a oferit în principiu, un spațiu încălzit pentru locul de muncă și acces la un telefon. Chiar și cu astfel de resurse limitate, un număr de nou start-up-uri au apărut din această clădire, iar programul a avut suficient succes pentru a atrage atenția presei locale. Un reporter care a venit pentru a vedea ce se întâmplă l-a întrebat pe domnul Mancuso despre ce

este vorba. După cum însuși spune, el a răspuns "Nu prea știu cum să o numesc – obișnuiam să incubăm pui aici, iar acum cred că incubăm afaceri". Restul, cum se spune, este istorie.¹

Astfel, primul incubator a apărut în 1952 în New York, iar procesul de incubare a devenit o industrie în anii '80. În Europa primele incubatoare de afaceri au apărut în Marea Britanie. În 1972, s-au creat spații de lucru pentru firme noi prin renovarea unor clădiri și utilizarea acestora pentru ateliere de artizanat și meserii sau prin subdivizarea unor clădiri vechi și abandonate.

În România, primul Incubator Tehnologic și de Afaceri, CITAf, a fost creat în martie 1992 cu sprijinul Ministerului Cercetării și al Institutului de Cercetare și Proiectare pentru Tehnologia Construcțiilor de Mașini, ICTCM SA. Ulterior s-au creat, la Sibiu, Timișoara, Brăila și Miercurea Ciuc, patru incubatoare de afaceri cu sprijin venit din partea programului PHARE și administrat de Centrul Român pentru IMM-uri. Odată cu dispariția fondurilor,

Accepțiunea generală a noțiunii de incubator de afaceri constă în definirea unei astfel de instituții ca fiind o structură partenerială locală sau regională, care urmărește crearea unui mediu favorabil și sustenabil pentru firmele nou înființate, stimulându-le potențialul de dezvoltare și de viabilitate.

1.3.1.2. Trăsăturile caracteristice ale Incubatoarelor de Afaceri

Printre caracteristicile incubatoarelor de afaceri întâlnim²:

Sponsori - Așa cum Haugen (Haugen, 1990) observa, motivul original al creării incubatoarelor de afaceri a fost ca acestea să substituie pierderea locurilor de muncă, atunci când companiile părăseau o regiune sau un oraș. Alen și McCluskey (1990) au constatat ca 42% din totalul incubatoarelor analizate din cadrul NBIA (National Business Incubator Association) erau de acest fel. Multe incubatoare sunt acum administrate de către universități, ca un mijloc de deplasarea a noilor tehnologii din laborator în piață. Allen și McCluskey au constatat că 15% din eșantionul lor era afiliat cu instituțiile academice.

¹ John L. Kmetz, **BUSINESS INCUBATORS FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE, 2000**

² John L. Kmetz, **BUSINESS INCUBATORS FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE, 2000**

Un sfert din eșantionul lui Allen și McCluskey erau incubatoare ce aveau ca obiectiv obținerea de profit. Aceste incubatoare sunt constituite sub formă de asociații comerciale pentru a oferi sprijin și servicii, acordate de către orice alt incubator, dar chiriile plătite sunt de așteptat să fie adecvate obiectivului incubatoarelor, astfel încât operatorul („sponsorul”) să obțină un profit.

Obiective - Obiectivele înființării incubatoarelor de afaceri sunt fundamentale economice, după cum este menționat. Cu toate acestea, există și alte obiective deservite de către incubatoarele de afaceri, iar majoritatea acestor obiective derivă din interesele sponsorilor, precum și al antreprenorilor din cadrul incubatoarelor.

Participare și închiriere - Nu există criterii universale de selecție pentru firmele incubate și un studiu (Lumpkin & Irlanda, 1988) a constatat că obiectivele unui sponsor au fost factorul predominant în selectarea candidaților. Constatările lui Allen și McClusky (1990) au fost similare. De exemplu, incubatoarele admit societăți noi cu un potențial de creștere ridicat și un potențial ridicat de cash-flow; incubatoarele de dezvoltare imobiliară admit chiriașii mai ales pentru capacitatea lor de a plăti chiria.

Serviciile oferite de către incubator - După cum s-a menționat mai devreme, incubatoarele de obicei nu furnizează capital, nici alte ajutoare financiare directe dincolo de chirie redusă și utilități. Incubatoarele oferă frecvent consultanță antreprenorilor în întocmirea planurilor și propunerilor de afaceri, le oferă asistență în stabilirea de contacte pentru a găsi finanțare, și poate asista antreprenorii în obținerea unor asigurări mai ieftine, dar de cele mai multe ori incubatoarele nu sunt investitori. Majoritatea serviciilor prestate sunt sub forma serviciilor și sprijinului indirect.

Logistica și sprijin - O caracteristică cheie a celor mai multe incubatoare este furnizarea de elemente comune de sprijin logistic. Acestea constau în utilități, secretariat, telefon și centrală telefonică, calculator, imprimantă, fax, copiator și căsuță poștală.

Servicii de management - O caracteristică importantă a unui incubator este abilitatea de a furniza servicii de management. Allen și McClusky (1990) au constatat că toate incubatoarele din eșantionul lor furnizau cel puțin patru din doisprezece servicii comune de management. Acestea includ contabilitate, marketing, planuri de afaceri, contractele de achiziții publice,

servicii juridice, și alte asemenea. Aceste servicii sunt adesea aranjate prin intermediul incubatorului, dar sunt furnizate de către consultanți privați.

Formare profesională (training) și educație - Multe incubatoare oferă instruire și educație pentru manageri. Această formare poate fi coroborată cu instituțiile de învățământ sau poate fi furnizată în mod independent.

Asistență tehnică - Incubatoarele de afaceri, de obicei, nu oferă direct consultanță sau asistență tehnică, dar există câteva excepții notabile. Un prim exemplu îl reprezintă incubatoarele asociate cu universitățile și instituțiile de învățământ ce încorporează de obicei o formă de cercetare tehnică sau de cercetare și de susținere a dezvoltării, ca parte a funcționării lor.

1.3.2. Parcuri industriale

1.3.2.1. Prezentare sintetică

Potrivit legislației în vigoare parcul industrial reprezintă o zonă delimitată în care se desfășoară activități economice, de cercetare științifică, de producție industrială și servicii, de valorificare a cercetării științifice și/sau de dezvoltare tehnologică, într-un regim de facilități specifice, în vederea valorificării potențialului uman și material al zonei.

1.3.3. Clusterelor

Structurarea ordonată a localităților și activităților economice în teritoriu, interdependențele dintre piețele locale, externalitățile de poziție și aglomerație contribuie la delimitarea unor teritorii în raport cu altele. Caracteristica principală care diferențiază marile unități ale spațiilor economice și sociale este *coeziunea teritorială*. Pentru înțelegerea acestui concept central al economiei regionale este necesară o bună definiție a conceptului de coeziune.

Definiția conceptului de coeziune trimite în mod necesar la Teoria Generală a Sistemelor.

Coeziune se referă la cauza care asigură stabilitatea dinamică și implicit existența unui sistem sau subsistem. Această stabilitate derivă din restricțiile pe care interacțiunile dinamice dintr-un sistem le impun asupra dinamicilor elementelor componente.

Un system dynamic este o mulțime de elemente interacționând care este caracterizată și individualizată de alte system prin coeziunea lor³.

1.3.4. Coeziunea teritorială ca îmbinare a ceziunii economice și sociale.

1.3.4.1. Coeziunea economică.

Adesea se subliniază că perioadele de avânt economic sunt rezultatul unor factori precum inovarea, instituțiile și investițiile. Creșterea diviziunii muncii și a schimburilor de bunuri și servicii, mai întâi în comunități locale, apoi în regiuni limitate și în final pe scară largă în comerțul internațional a condus la câștiguri în productivitate și calitatea vieții.

Deși țările care au abandonat autosuficiența pentru a se alătura schimburilor internaționale au fost expuse inevitabil la o varietate de fluctuații pe termen scurt pe piața mondială, pe termen lung au beneficiat din această strategie de integrare economică și și-au valorificat avantajele comparative.

1.3.4.2. Coeziunea socială

Industrialismul secolului XX a fost mereu conectat cu o întreagă panoplie de măsuri de acompaniere pt diminuarea fricțiunilor. Expansiunea paralelă a economiilor de piață și a aranjamentelor statului bunăstării semnaleză o textură cauzală complexă în relația dintre sectoarele publice și private. Expansiunea capitalismului nu ar fi fost posibilă fără un anumit set de activități și aranjamente publice dar este de asemeni baza necesară pentru fundamentarea acestora. Deși anumite măsuri fiscale particulare și intervenții publice rău croite pot cu siguranță să perturbe creșterea economică, legătura principală dintre cele două procese este una de support mutual.

Definirea Coeziunii Sociale

Coeziunea socială este o caracteristică a unei societăți bazată pe conexiuni și relații între unități sociale precum *indivizi, grupuri, asociații*, cât și între unități teritoriale

³ John Collier, *Hierarchical Dynamical Information Systems With a Focus on Biology*, University of Natal, Durban 4041, South Africa, 2006

(McCracken, 1998). Sociologul *Emile Durkheim* a fost primul care a utilizat conceptul de coeziune socială. El considera coeziunea socială o ordine viitoare a societății și o definea ca *interdependență caracterizată prin loialitate și solidaritate între membrii societății* (Jenson 1998b). Aspecte adesea menționate în descrierea coeziunii sociale sunt: *întărirea relațiilor sociale, împărtășirea valorilor și existența unui mod comun de interpretare, trăirea unei identități comune și a unui sens al comunității, cât și încredere între membrii comunității* (Woollez 1998, Jenson 1998).

Conform lui Jane Jenson putem avea cinci definiții ale coeziunii sociale (Jenson 1998, p. 17 and 35).:

1. *existența unor valori împărtășite și a sentimentelor de apartenență la un grup de oameni.*
2. *capacitatea societății umane de a asigura egalitate între membrii săi și de a preveni marginalizarea oricăror cetățeni.*
3. *există dacă formele de participare la procesul decizional, care include partidele politice, sindicatele și guvernele, sunt inclusive, democratice și efective.*
4. *capacitatea societății de a media conflictele dincolo de resurse și putere și de a tolera controversile.*
5. *capacitatea societății de a media diversitatea politică.*

1.3.5. Noi tipuri de firme bazate pe cunostinte

Consideratii preliminare Schimbările fundamentale de natură economică aferente economiei bazată pe cunostinte se reflectă și în schimbări de natură structural-organizatională în cadrul său. Acestea constau în: a) apariția unor noi tipuri de forme de organizații, cum ar fi întreprinderea rețea, clusterul, firma ambideastră, organizația virtuală etc. b) proliferarea unor tipuri de organizații netipice, apărute anterior, cu funcționalitate și caracteristici parțial schimbate, determinate de trecerea la economia bazată pe cunostinte. Din această categorie fac parte incubatoarele, centrele de afaceri, consortiile, networkingul etc. În figura nr. 1 prezentăm sintetic aceste noi forme, asupra cărora ne vom referi succint în cele ce urmează.

Reteaua de firme Reteaua de firme sau networkingul constă într-un ansamblu de firme, independente din punct de vedere juridic, între care se dezvoltă multiple, complexe și permanente relații de natură umană, informatională, comercială, tehnică, financiară etc., care le permit să realizeze și comercializeze în comun anumite produse și servicii în condiții superioare ale raportului pret/calitate, pe baza valorificării mai eficiente a cunostintelor și

celorlalte resurse de care dispun organizatiile componente. La baza networkingului se află principiul stakeholderilor* [1], networkingul încorporând totuși sau o parte apreciabilă din stakeholderii specializati sau focalizati pe anumite produse si/sau servicii care-si desfășoară activitățile pe aceeași piață si/sau în aceeași zonă. Caracteristic rețelelor economiei bazată pe cunoștințe este încorporarea de firme inovative.

Organizatia virtuală

Termenul de organizatie virtuală, lansat la începutul deceniului trecut, a început să fie utilizat cu o frecvență relativ mare abia în ultimii ani. Conotațiile și sensurile acestui concept diferă într-o măsură apreciabilă de la un specialist la altul [5], [6]. În România, un interesant studiu pe această temă a realizat cunoscutul profesor Marius Guran, abordând conceptul de organizatie virtuală mai ales din perspectiva tehnico-informatică.

Fără a avea pretenția unei definiții științifice, desemnăm prin organizatie virtuală un ansamblul de firme de producție plasate pe diferite locații, care conlucrează, în cadrul unui mediu distribuit, în vederea realizării unui anumit obiectiv, remodelându-și substanțial activitățile implicate, axate pe generarea și utilizarea de cunoștințe, între care se derulează intens procese de comunicare corespunzătoare anumitor standarde, folosind substanțial noile tehnologii informaționale și de comunicații.

Firma retea

Deși apărută încă din deceniul al IX-lea al secolului trecut, firma retea nu s-a manifestat decât sporadic, mai ales în SUA. Firma-retea prezintă caracteristicile următoare:

- a) înființarea unei firme de mici dimensiuni, al cărei obiect de activitate îl constituie producerea și comercializarea unui produs, care se derulează numai prin intermediul altor firme
- b) încorporarea în cadrul firmei a unui număr redus de persoane – de regulă 3-10 - care, cu excepția a 1-2 funcționari, toți sunt foști manageri și specialiști reputați în domeniul sau domeniile de activitate implicate, în fabricarea și comercializarea produsului respectiv
- c) posesia ca resursă principală de către fondatorii firmei, a ansamblului cunoștințelor manageriale, juridice, comerciale, financiare și tehnice esențiale aferente produsului sau grupei de produse care formează obiectul de activitate al companiei
- d) desfășurarea activităților firmei are la bază preponderent capitalul intelectual reprezentat de cunoștințele, relațiile, prestigiul managerilor și specialiștilor care înființează firma, celelalte forme de capital având un rol adiacent, complementar

- e) elaborarea de către firma-retea a unui proiect riguros de finanțare, fabricare și comercializare a produselor, care se prevede a fi realizat prin participarea mai multor firme, care derulează activitățile necesare, pe baza unor comenzi foarte detaliate și riguroase
- f) încheierea de către firma-retea de contracte pe termen lung cu firmele care concurează cu părți de produs, servicii de marketing, vânzare, distribuție etc. la derularea afacerii
- g) focalizarea muncii componentelor firmei rețea asupra coordonării, supervizării și recompensării participanților la realizarea proiectului, fără a se interfera în derularea propriu-zisă a activităților de producție, resurse umane, marketing, comercializare etc
- h) menținerea controlului asupra afacerii prin protejarea riguroasă a cunoștințelor cheie care alcătuiesc vectorul valorii al acesteia. Singurii care le posedă și gestionează în totalitatea lor sunt managerii firmei rețea) concentrarea activității firmei rețea asupra gestionării, valorificării și înnoirii cunoștințelor privitoare la obiectul său de activitate. Firma rețea, va prolifera foarte mult în perioada următoare, întrucât tot mai mulți manageri și specialiști foarte buni vor dori să-și valorifice cunoștințele în mod independent, pe cont propriu, devenind întreprinzători și manageri, creându-și o mai mare libertate de decizie și acțiune în generarea, utilizarea și gestionarea cunoștințelor proprii, în condițiile obținerii unor venituri superioare.

Firma emergentă

Categorie structural-organizatională axată pe inovare – deci generare și utilizare de cunoștințe noi – firma emergentă s-a cristalizat în SUA, în deceniul trecut, în domeniile de vârf ale științei și tehnicii, cum ar fi biotehnologia, microprocesoarele, chimia de sinteză etc. Firmele emergente se caracterizează prin axarea lor asupra generării de cunoștințe noi, cu o pronunțată originalitate și asupra valorificării lor în plan comercial pe baza proiectării și implementării unor complexe și inovative mecanisme manageriale, tehnice și umane.

CAPITOLUL II

INFRASTRUCTURI ȘI MODELE DE SPRIJINIRE ȘI DEZVOLTARE A AFACERILOR

2.1. Către o politică industrială bazată pe aglomerări economice competitive - cluster

În economiile avansate, stratul cel mai dinamic al economiilor regionale este compus dintr-un amestec de „cluster economice”. Potrivit literaturii de specialitate, un cluster acționează ca o arie de competență, o rezervă de resurse în și din care toate firmele implicate contribuie și se aprovizionează. De regulă, clusterelor cuprind, pe lângă un grup de industrii înrudite, și alte entități importante din punct de vedere al concurenței. Acestea includ, spre exemplu, furnizori de input-uri specializate, cum ar fi componente, mașini și servicii, sau furnizori de infrastructură specializată.

2.1.1. Caracteristicile clusterelor

Sunt ramuri ale industriei constituite la un înalt nivel de agregare sau prin compatibilitatea sectoarelor la un nivel încă mai înalt de agregare. Se prezintă sub forma unor verigi verticale de producere; sectoare specifice înguste, în cadrul cărora etapele comune ale procesului de producere constituie nucleul cluster-ului. Este o formă de activitate economică regională limitată din interiorul sectoarelor înrudite, de obicei legate de anumite instituții științifice. Firmele din grupare au domenii de activitate identice sau interconectate; Domeniile pot fi diverse, dar elementul comun este ca într-o regiune un anumit tip de industrie sau activitate economică devine dominantă și înalt performantă;

Funcționalități caracteristice ale clusterelor:

Geografică: inițierea spațială a activităților economice cluster-izate, începând de la nivel local (spre exemplu, cluster-ele din pomicultura Olandei) și sfârșind în plan global (spre exemplu , cluster-ul aero-cosmic);

Orizontală: câteva ramuri/sectoare pot să intre (constituie sub - rețele) în cadrul unor cluster-e mai largi/(spre exemplu, sistemul de mega-cluster-e din economia Olandei);

Verticală: în cluster-e pot să existe etape ale procesului de producere comune/ interconectare concrete. E important, în acest caz, cine din participanții rețelei reprezintă inițiatorul și executorul final al inovațiilor în limitele cluster-ului;

Laterală: în cadrul cluster-ului se unesc (fuzionează) diferite sectoare, care pot să asigure economiei impactul global, ducând la noi combinații interioare (spre exemplu, cluster-ul metalelor colorate/ neferoase);

Tehnologică: compatibilitatea ramurilor, care utilizează una și aceeași tehnologie (spre exemplu, cluster-ul biotehnologic);

Focus: cluster de firme, concentrate în jurul unui centru-întreprindere, centru tehnologic sau instituție de învățământ;

Calitativă: esențial aici e nu atât realitatea cooperării dintre firme, ci modul în care cooperează. Rețeaua nu întotdeauna, automatic, stimulează dezvoltarea inovațiilor. Invers, se întâmplă ca în cadrul rețelelor, procesele de inovare să fie blocate în schimbul ridicării, majorării măsurilor de protecție (secret tehnologic, comercial, etc.). Relațiile reciproce cu furnizorii pot să stimuleze procesele de inovație, dar tot ele pot fi utilizate, transpunându-li-se cheltuielile partenerilor și postaji fiind astfel în constrângeri financiare.

2.1.6 Studii și cercetări referitoare la clustere în România

În lucrarea de față vom folosi definiția (revizuită) a clusterelor așa cum a fost dată de Michael Porter: "Clusterelor sunt concentrări geografice de instituții și companii interconectate, dintr-un anumit domeniu. Clusterelor cuprind un grup de industrii înrudite și alte entități importante din punct de vedere al concurenței. Acestea includ, spre exemplu, furnizori de input-uri specializate, cum ar fi componente, mașini și servicii, sau furnizori de infrastructură specializată. De multe ori, clusterelor se extind în aval către diverse canale de distribuție și clienți și lateral către producători de produse complementare și către industrii înrudite prin calificări, tehnologii sau input-uri comune. În sfârșit, unele clustere includ instituții guvernamentale și de alte tipuri - precum universități, agenții de standardizare, think tank-uri, furnizori de instruire profesională și patronate - ce asigură instruire specializată, educație, informație, cercetare și suport tehnic" (Porter, 1998).

2.3. ROLUL ȘI IMPORTANȚA INCUBATOARELOR DE AFACERI ÎN CREAREA SUSTENABILITĂȚII ȘI FIABILITĂȚII AFACERILOR

2.3.1. Incubatoarele de afaceri în Europa și pe plan internațional

Potrivit unei analize făcute de DG Enterprise în anul 2002, 87% dintre incubatoarele fondate în Europa sunt active la 3 ani de la sfârșitul perioadei de incubare. Costul public al

creării de noi locuri de muncă este de 4.000 de euro, semnificativ redus față de cel al altor programe publice, iar incubatoarele de afaceri europene generează anual în jur de 30.000 de noi locuri de muncă, mult mai viabile decât în alte cazuri.

În anul 2000 erau aproximativ 3.000 de incubatoare de afaceri la nivel mondial, dintre care 1.000 în America de Nord, 900 în Europa de Vest, 600 în Orient, 200 în America de Sud, 150 în Europa de Est și 150 în Africa, Orientul Mijlociu și alte regiuni. Astfel câteva exemple pe zone sunt relevante pentru importanța incubatorului de afaceri după cum urmează:

America de Nord

SUA este regiunea cu cele mai multe incubatoare, evoluând de la 100 în anii '80 și ajungând la peste 1000 în anul 2000. Incubatoarele au fost în general inițiate de către autorități guvernamentale și de agenții, însă în jur de 20% au fost înființate în asociere cu universități și parcuri științifice. Datorită succesului din anii '50 al parcurilor de cercetare Stanford și Research Triangle, programele locale și naționale de dezvoltare economică au căutat să multiplice succesul acestor centre de inovație tehnologică prin crearea de parteneriate public-private.

America de Sud

În anul 2000, Brazilia avea în jur de 160 de incubatoare, toate apărute în ultimul deceniu al secolului XX.

Orient

Programul de incubare din China este cel mai mare din rândul țărilor în curs de dezvoltare. China a beneficiat încă din anii '80 de ajutorul PNUD, acesta fiind elementul catalizator în înființarea incubatoarelor. Mai mult de 300 de incubatoare sunt răspândite în întreaga țară, dintre care peste 200 de incubatoare de software.

În Japonia există mai mult de 200 de incubatoare de diferite tipuri, dintre care o treime oferă servicii tipice de incubare destinate managementului.

În India există peste 20 de parcuri tehnologice de software (STP) și 15 parcuri tehnologice și științifice (STEP).

Coreea are peste 150 de incubatoare și a cunoscut o creștere mare în special în perioadă 1993-1996.

În Indonesia au fost create primele incubatoare în 1994, cu asistență PNUD. În prezent există o societate a incubatoarelor de afaceri, precum și un proiect național de creare a incubatoarelor în universități.

Africa, Orientul Mijlociu și alte regiuni

Incubatoarele din Egipt au fost create la inițiativa PNUD-ului în 1992 și susținute de Fondul Social de Dezvoltare al Guvernului printr-o rețea de incubatoare. Implementarea acestora se realizează cu ajutorul Asociației egiptene pentru incubatoare, un ONG înființat special în acest scop.

Europa de Est

PNUD a implementat programul de incubare în afaceri din Polonia prin înființarea primului incubator în anul 1990. Doi ani mai târziu a fost creată Asociația Poloneză a Incubatoarelor de Afaceri, precum și un centru de inovare. Având ca scop revitalizarea economiei poloneze prin crearea de locuri de muncă, procesul de înființare de incubatoare de afaceri a primit sprijin semnificativ și din partea Băncii Mondiale și a UE. În anul 2000, existau deja 60 de incubatoare în Polonia.

Europa de Vest

Există peste 1.000 de incubatoare, cele mai multe înregistrându-se în Germania, Franța și UK. La polul opus se află Luxembourg, Irlanda, Grecia și Danemarca.

Țara	Număr	Țara	Număr
Austria	63	Italia	45
Belgia	13	Luxembourg	2
Denmarca	7	Olanda	6
Franța	192	Portugalia	23
Finlanda	26	Suedia	39
Germania	300	Spania	38
Grecia	7	Marea Britanie	144

Irlanda	6	TOTAL	911
---------	---	--------------	------------

Sursa: Cercetare Enterprise DG (2001) si CSES

În ceea ce privește domeniile de specializare, cele mai multe incubatoare sunt specializate în tehnologia informatică, cercetare și dezvoltare precum, biotehnologii și industria farmaceutică. Tabelul de mai jos redă împărțirea pe sectoare a incubatoarelor din Europa.

Activitate	Număr	Procent
Vânzări, marketing și distribuție	5	0,4
Servicii financiare și de afaceri	8	0,6
Manufactura high-tech / avansată	263	18,6
Tehnologia Informației și a comunicațiilor	258	18,2
Cercetare & Dezvoltare	173	12,2
Biotehnologii / farmaceutice	201	14,2
Economia cunoașterii	162	11,5
Manufactură - alte activități	86	6,1
Alte servicii	124	8,8
O combinație a acestor activități / altele	134	9,5
TOTAL	1414	100

Sursa: Cercetare Enterprise DG (2001) si CSES

2.3.2. Înființarea și dezvoltarea incubatoarelor de afaceri

Incubatoarele de afaceri sunt înființate cu scopul de a ajuta noile afaceri să se consolideze și, prin urmare, să ducă la crearea de noi locuri de muncă, făcând parte dintr-un cadru strategic-orientat fie teritorial, fie pe o prioritate particulară de politici sau pe o combinație a acestor factori. Incubatorul vine în sprijinul clienților săi pentru a depăși barierele legislative,

administrative, pentru o formare mai rapidă a afacerilor, prin facilitarea procesului de înființare a întreprinderilor și prin accesul acestora la rețeaua de suport comunitar.

Premise ale înființării Incubatoarelor de Afaceri – provocări ale IMM-urilor

Incubatoarele oferă un mediu unde resursele private și cele publice răspund împreună nevoilor pe care le au firmele mici în etapele critice ale dezvoltării. Dezvoltarea comunității depinde de afacerile mici, acestea generând mai multe locuri de muncă decât afacerile mai mari, precum și mai mult de jumătate dintre inovațiile importante. În plus, întreprinderile mici sunt mai eficiente în ceea ce privește costurile de cercetare și dezvoltare.

Întreprinderile mici și mijlocii se confruntă cu numeroase și variate provocări în dezvoltarea și funcționarea afacerii lor. Proiectele de incubare sunt concepute pentru a aborda provocările următoare, care sunt deosebit de acute pentru întreprinderi din domeniul TIC⁴:

- spații adecvate pentru birouri;
- servicii suport adecvate;
- crearea de rețele profesionale.

2.3.3. Modalități de înființare și funcționare a incubatoarelor. Avantajele incubării

Ideal este ca incubatoarele să fie înființate prin parteneriate între sectorul privat și cel public, deoarece posibilitățile de atragere a fondurilor private și de realizare de venituri proprii care să acopere costurile operaționale sunt mai reduse în primii ani de existență ai incubatoarelor, iar structura parteneriatului trebuie să reflecte strategiile regionale și sprijinul pentru tehnologie și afaceri. Astfel, autoritățile publice, universitățile, companiile și instituțiile financiare din sectorul public și privat joacă un rol important, de catalizatori pentru lansarea incubatoarelor.

A existat și o excepție în cadrul acestui proces, și anume în perioada 1999 - 2000, când explozia legată de internet a creat mai mult de 300 de incubatoare în SUA și Europa, bazate pe infuzie de capital privat și capital de risc sau fonduri corporative. O dată cu reglarea pieței, incubatoarele create în această perioadă au cunoscut o cădere bruscă a activității și a veniturilor, multe dintre incubatoare s-au închis, altele au revenit la activitățile clasice, cum ar fi serviciile de consultanță.

⁴ Mark Davis, **Mixed – use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers**, 2009

În Europa sprijinul public în etapa de înființare este încă redus în raport cu SUA. O analiza efectuată de către Centrul pentru Servicii de Evaluare și Strategii (CSES), din Marea Britanie, pentru Comisia Europeană - DG Enterprise în anul 2002, arăta că un incubator de afaceri în Europa necesită o investiție de aproximativ 4.000.000 Euro, din care 37% sunt costuri de operare, iar fondurile publice sunt necesare cel puțin pentru primele faze de dezvoltare ale incubatoarelor. Conform aceluiași studiu, costurile operaționale ulterioare pentru un incubator sunt de aproximativ 500.000 Euro/an, cea mai mare parte a acestora, 41% fiind legată de cheltuielile de personal, 24% de cheltuielile cu firmele incubate, 22% de cheltuielile de întreținere a clădirii și a echipamentelor, iar aproximativ 13% din totalul costurilor sunt reprezentate de utilități.

Etapele de înființare a incubatoarelor de afaceri

1. Într-o primă etapă este necesară efectuarea unui studiu de oportunitate/elaborarea strategiei de incubare, identificând necesitățile, condițiile și cererea privind susținerea afacerilor, definind "grupul țintă" și scopul incubatorului.

2. Este important, de asemenea, să se realizeze un plan de afaceri pentru a oferi un cadru de operare incubatorului, care să ajute în procesul de luare a deciziilor, promovarea incubatorului și atragerea organizațiilor partenere și a clienților.

3. O alta etapă în înființarea unui incubator o reprezintă stabilirea surselor de finanțare și în ce măsură această facilitare este administrată în mod independent.

2.3.5. Administrarea incubatorului - selecția administratorului, obligații, drepturi, competențe

În funcție de modalitatea de constituire a incubatoarelor de afaceri, desemnarea administratorului se poate face diferit.

În cazul parteneriatelor public-privat, de exemplu, incubatorul poate fi constituit printr-un act de asociere în participațiune, încheiat între autorități publice, societăți comerciale, ONG-uri, Agenții de Dezvoltare Regională sau alte instituții cu caracter reprezentativ pentru domeniul de activitate al incubatorului, care au capacitatea de a găzdui și administra incubatorul, precum și aceea de a acorda asistență tehnică și de a instrui potențialii întreprinzători în perioada premergătoare incubării.

2.3.6. Selectarea incubațiilor - criterii de selecție

Prin procesul de selectare a incubațiilor trebuie să se asigure faptul că ideile de afaceri selectate sunt cele care corespund cel mai bine scopului incubatorului. Este una dintre cele mai importante sarcini ale echipei de administrare a incubatorului, de alegerile făcute depinzând, în mare măsură, rentabilitatea și succesul general ale incubatorului.

Procesul de selectare a incubațiilor cuprinde următoarele etape:

- Stabilirea criteriilor de selecție;
- Modalitatea de desfășurare a procesului de selectare a incubațiilor - pașii care vor fi urmați în evaluarea firmelor;
- Experții implicați în procesul de selectare.

2.3.7. Avantajele incubațiilor

În contextul unei piețe economice din ce în ce mai extinse, unde concurența este acerbă și unde reușesc să se impună, de obicei, marile companii, șansele de supraviețuire ale afacerilor mici, aflate la început, sunt reduse. Incubatoarele tehnologice și de afaceri reprezintă una dintre puținele soluții pentru aceste firme vulnerabile, deoarece pun la dispoziția antreprenorilor o serie de servicii strategice și logistice pentru a se dezvolta.

Servicii în cadrul unui incubator

Natura și gama de servicii suport oferite de un incubator tehnologic și de afaceri variază în funcție de modelul și de obiectivele incubatorului. Totuși, incubatoarele caută să ofere clienților un sortiment cât mai larg de facilități, care să acopere următoarele aspecte:

- servicii de pre-incubare și training antreprenorial;
- servicii suport pentru afaceri;
- sprijin pentru inovare și tehnologii;
- finanțarea lansărilor de afaceri și expansiunea acestora;
- servicii de monitorizare, comunicare în rețea și incubare virtuală.

1. Pre-incubare și training antreprenorial

Pre-incubarea este un termen folosit pentru a descrie serviciile suport pentru viitorii antreprenori, înainte de lansarea propriilor afaceri.

Serviciile de acest tip includ identificarea viitorilor antreprenori, sprijinirea lor pentru realizarea planului de afaceri, training și consultanță pentru crearea unei companii. În cadrul serviciilor de pre-incubare, antreprenorilor li se oferă un birou și alte facilități de bază (computer, telefon, etc.) pentru o perioadă de timp în care trebuie să își realizeze planul de afaceri. În anumite cazuri, acest proces face parte din cursurile organizate de școlile de afaceri, pentru care procedurile de selecție ale incubatorilor pot fi parte a unui aranjament de parteneriat între incubatoare și aceste școli.

2. Servicii suport pentru afaceri

Serviciile suport pentru afaceri se referă atât la infrastructură și logistică, cât și la serviciile de consultanță puse la dispoziția firmelor start-up în cadrul incubatoarelor.

Infrastructura de afaceri constă în clădiri, spații de producție, birouri, spații destinate expozițiilor. Aceasta structură trebuie să fie flexibilă și proiectată în corelație cu necesitățile clienților.

Activitățile de consultanță și instruire sunt esențiale pentru dezvoltarea afacerilor incubate, fie că sunt asigurate de către personalul incubatorului sau că sunt atrase resurse externe, în funcție de necesitățile clienților. În unele cazuri se poate identifica un spectru larg de servicii de consultanță, pornind de la cele de bază până la consultanță specializată:

- servicii profesionale (contabilitate, asistență juridică, înregistrarea mărcilor și brevetelor);
- sprijin pentru export și căutare de parteneri în exterior;
- sprijin pentru afaceri prin internet și alte aspecte ale ICT;
- consultanță directă, orientată către nevoile individuale ale clienților;
- asistență în desfășurarea activităților de selecție și recrutare de personal;
- cercetare de piață, vânzări și marketing;
- seminarii;
- cursuri și instruire.

3. Sprijin pentru inovare și tehnologii

Incubarea afacerilor trebuie să acționeze ca un instrument de acces la noi tehnologii, ajutând proprii clienți să devină mai inovativi, să-și extindă poziția pe piață și să accelereze dezvoltarea propriei afaceri. Cele mai bune medii de incubare sunt un catalizator al afacerilor inovative care au ca bază de pornire rezultatele cercetării.

Acest serviciu este asigurat, în mod deosebit de incubatoarele tehnologice, ale căror obiective sunt diferite de cele ale incubatoarelor care dezvoltă afaceri tradiționale, cu conținut scăzut de tehnologii avansate. Rolul incubatoarelor din acest domeniu este divers: unele oferă acces la centre de excelență (universități, laboratoare, etc), altele au propriile resurse umane specializate. Pe scară mare, aceste incubatoare sunt implicate în scheme regionale de dezvoltare a grupurilor de companii care se bazează pe tehnologii noi sau avansate.

4. Finanțarea lansărilor de afaceri și expansiunea acestora

Cele mai bune procese de incubare creează pentru potențialii clienți posibilități de accesare a surselor de finanțare pentru a-i sprijini pe aceștia pe parcursul procesului investițional. Prin demonstrarea unui management eficient pentru minimizarea riscului lansării unei companii noi și schimbarea atitudinii "capitaliștilor de risc"/ "venture capitalists" (cei care conduc fonduri de "venture capital" - fonduri de investiții axate pe cumpărarea afacerilor mici și revânzarea lor ulterioară), incubatoarele joacă un rol pozitiv în redresarea căderilor de piață.

5. Servicii de monitorizare, comunicare în rețea și incubare virtuală

Incubatoarele trebuie să facă dovada existenței propriilor proceduri de monitorizare prin care se cuantifică realizarea obiectivelor și dacă acestea sunt armonizate cu necesitățile incubărilor. Modul în care clienții sunt monitorizați pe parcursul incubării este un indicator important pentru maximizarea șanselor de supraviețuire a afacerii și pentru a stabili ratele de creștere. De obicei, incubatoarele mici nu fac o monitorizare detaliată a clienților, dar incubatoarele de dimensiuni mari fac evaluări complexe.

O caracteristică a incubatoarelor este aceea că încurajează comunicarea în rețea, între clienții incubatorului, pentru a asigura schimb permanent de informații și experiență în dezvoltarea afacerilor. Aceasta presupune, însă, un anumit grad de omogenitate a afacerilor incubate, care depinde de tipul incubatorului și de criteriile de selecție a incubărilor. Majoritatea incubatoarelor oferă, în prezent, asistență afacerilor incubate și după încheierea perioadei de

incubare, dar și unor afaceri locale/regionale care nu sunt incluse în incubator, de obicei prin intermediul internetului (incubare virtuală).

O problemă managerială importantă o reprezintă stabilirea tarifelor pentru serviciile prestate de incubator clienților (locatari sau externi), existând, deopotrivă, argumente pentru și contra subvențiilor publice.

Tipuri de intervenții pentru IMM-uri

Stadiile procesului de incubare și intervențiile pe care le implică acestea asupra întreprinderilor incubate pot fi privite în paralel cu ciclurile de afaceri ale IMM-urilor, astfel:

Etapa	Caracteristici	Cuvinte cheie
Germinare - preincubare	Aceasta este prima etapă de intervenție și constă în acordarea de asistență în dezvoltarea ideii de afaceri. Aceasta este o etapă pe care nu și-o pot permite decât unele incubatoarele, dacă beneficiază de sprijin public sau au acces la capital de risc. Acest tip de intervenție este deseori necesar în industriile high-tech și în incubatoarele atașate unei universități.	Generare de idei Costisitor Riscant Sprijin public
Incubare	Această etapă apare din momentul în care a fost formulat un plan iar firma și-a început activitatea. Incubatoarele pot asista la rafinarea planului, la construirea echipei, pot asigura resurse și pot investi în întreprinderea formată.	Start-up Costisitor Subvenționare parțială

	Acest tip de intervenție are loc relativ timpuriu, înainte ca întreprinderea să devină profitabilă.	
Postincubare	In această etapă compania este deja profitabilă și nu mai are nevoie de servicii din partea incubatorului. Deși intervenția incubatorului nu mai este necesară, multe incubatoare continuă să gazduiască o parte din firmele aflate în această etapă de dezvoltare pentru o perioadă de timp, relația cu companiile mature fiind importantă pentru asistență și pentru subvenționarea altor programe.	Maturitate Siguranță

2.3.8. Evaluare și monitorizare

Proceduri de monitorizare și evaluare a incubării

În funcție de obiectivele stabilite în planul de afaceri, aceste proceduri trebuie să stabilească de fapt indicatorii de performanță care determină atât monitorizarea pe parcursul diverselor stadii de incubare, cât și evaluarea.

Raportări

Raportările referitoare la stadiul de realizare a programului de incubare, precum și cele privind monitorizarea IMM-urilor incubate, întocmite de managerul / administratorul incubatorului, au loc periodic (semestrial, anual) și sunt prezentate finanțatorilor și altor părți interesate. Acestea trebuie să se refere, printre altele, la următorii indicatori principali:

- gradul de utilizare a suprafeței incubatorului (în m²);

- numărul mediu de locuri de muncă nou-create de fiecare IMM incubată;
- numărul de IMM-uri incubate;
- numărul de IMM-uri nou-create, incubate;
- subvențiile obținute de fiecare IMM incubată, conform procedurii;
- numărul de IMM-uri excluse din incubatorul de afaceri;
- costuri per loc de muncă (brut);
- rata de supraviețuire a IMM-urilor incubate după terminarea perioadei de incubare;
- valoarea investițiilor în mijloacele fixe;
- rezultate financiare și economice, creșterea medie a cifrei de afaceri și a profitului.

În cadrul programului AIPPIMM, implementat de PNUD, alături de rapoartele realizate de administratorul incubatorului, echipa de proiect a PNUD elaborează rapoarte narative, semestrial, rapoarte financiare semestrial și anual și rapoarte periodice de informare asupra stadiului proiectului.

CAPITOLUL V

STRATEGIA PRIVIND INCUBATOARELE DE AFACERI ÎN DOMENIUL TURISMULUI ÎN ZONA CONSTANȚA

5.3. Obiectivele strategiei incubatorului de afaceri în domeniul turismului

În categoria direcțiilor strategice ce pot fi asociate unui incubator de afaceri în domeniul turismului putem menționa:

1. Strategia incubatorului de afaceri trebuie să contribuie la optimizarea veniturilor prin:

- creșterea gradului de ocupare în industria hotelieră pe durata unui an, coordonată cu rata de impozitare;
- creșterea volumului de vânzare în sectorul comercial;
- diversificarea serviciilor de alimentație în contextul unui turism competitiv.

2. Susținând dezvoltarea unei industrii nepoluante, strategia incubatorului de afaceri trebuie să fie atractivă pentru grupurile de interese politice și economice, conducând la atragerea de forță de muncă pe diverse forme contractuale pentru toate categoriile de vârstă, sex sau etnice.

3. Strategia incubatorului de afaceri este direcționată către atragerea și păstrarea turistilor și, în consecință, solicită introducerea de măsuri de siguranță și de sănătate prin îmbunătățire

serviciilor de alimentare cu apă, canalizare, managementul deșeurilor, servicii medicale și de pază.

4. Pe durata implemetării, strategia va fi susținută în condițiile în care nu va afecta calitatea vieții, valorile comunităților locale și va contribui la susținerea dezvoltării culturale, de afaceri și de protejare a unicității peisajului.

Obiectivul general al strategiei este promovarea regiunii Constanta si a celor adiacente, ca loc de investiții în activități de turism și de recreere, prin încurajarea dezvoltării turismului într-un mod structurat și durabil urmărind, creșterea venitului obținut prin turism pentru susținerea unei economii durabile prin măsuri de atragere a investițiilor, a vizitatorilor și de promovare a valorilor culturale și naturale specifice regiunii.

Obiectiv 1- Creșterea atractivității regiunii pentru investiții în turism și pentru turisti pe pe toată perioada anului.

Obiectiv 2 - Susținerea valorilor de patrimoniu, cultural și natural, prin reabilitarea clădirilor, îmbunătățirea serviciilor, a mobilității și a calității locuirii.

Obiectiv 3 - Considerarea rolului de lider al sectorului turistic în economia regiunii prin protecția și valorificarea mediului natural.

Obiectiv 4 - Susținerea dezvoltării sectorului turism prin educație și formare, piloni esențiali în susținerea candidaturii regiunii analizate ca destinație turistică cu o ofertă de servicii de calitate și evenimente unice.

Obiectiv 5 - Îmbunătățirea managementului public prin consolidarea măsurilor de implementare a strategiei cu forme de management, investiții și instrumente normative privind respectarea modului de utilizare a terenului și de protecție a mediului.

5.4. Principiile de funcționare a incubatorului de afaceri

Principiul participării și transparenței – presupune o colaborare intensă între structurile incubatorului de afaceri cu organizațiile nonguvernamentale, sectorul privat complementar, autoritățile locale pentru a asigura o bună planificare a politicilor publice legate de dezvoltarea economică locală în general și de turism în mod special.

Principiul continuității și coordonării - în procesul de planificare a dezvoltării socio-economice a unui incubator de afaceri sunt asigurate măsuri de actualizare a politicilor atat la nivelul structurii de afaceri cat si la nivelul autorităților, precum si o buna coordonare cu alte inițiative și instrumente.

Principiul responsabilității – asigurarea stabilității și succesului incubatorului de afaceri în acord cu planificarea dezvoltării economiei locale prin turism și utilizarea instrumentelor care susțin sau afectează acest sector.

Principiul subsidiarității - în procesul de planificare și de descentralizare a atribuțiilor în domeniul dezvoltării socio-economice se evaluează care este nivelul de administrație publică cel mai adecvat pentru implementarea politicilor publice privind funcționarea incubatorului de afaceri în industria turismului.

Principiul buneii guvernări - autoritățile și instituțiile publice stabilesc acțiuni clare și eficiente și se pregătesc activ pentru a avea capacitatea de a preîntâmpina și răspunde rapid schimbărilor și solicitărilor apărute în piața de turism.

Principiul cooperării – structurile identificate în cadrul incubatorului trebuie să își dovedească disponibilitatea pentru cooperare cu autoritățile și instituțiile publice cu responsabilități în formularea și implementarea politicilor de teren ca și cu alte organizații ale societății civile interesate, sau afectate de o anumită inițiativă de politici publice, asigurând în acest fel o concepție coerentă asupra obiectivelor ce trebuie îndeplinite și a măsurilor ce urmează a fi luate.

CAPITOLUL VI

CONCLUZII, CONTRIBUȚII, PROPUNERI ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

6.1 Concluzii

În ultimul deceniu, structurile de afaceri s-au conturat ca o componentă majoră a mediului de afaceri, prezentând însă o specificitate și autonomie aparte, având o influență majoră asupra performanțelor economice ale unei regiuni. Ca urmare, prezintă o utilitate deosebită cunoașterea și luarea în considerare a elementelor de bază privind problematica înființării unor astfel de structuri în regiunile cu potențial.

Sub presiunea globalizării și a noilor cerințe de performanță a economiei, structurile de afaceri sunt chemate să susțină și să valorifice resursele din zonă în condițiile în care una din cele mai practice descrieri a globalizării ca fenomen social și economic susține că termenul globalizare a fost folosit pentru a denumi integrarea globală a finanțelor, emergența firmelor, dezvoltarea instituțiilor de guvernare, implicațiile globale ale crizei de mediu și comodificarea zonelor anterior nepromovate ale vieții sociale. Această privire de ansamblu asupra globalizării este relevantă pentru orice structură de afaceri de afaceri, deoarece

subliniază dezvoltarea unei forme de interdependență a pieței diferite, non-tradițională printre afacerile încă dominate de modele locale ale performanței competitive.

Structurile de sprijinire a afacerilor reprezintă un factor vital pentru creșterea atractivității regiunilor ca locații pentru investiții în activități economice și sociale și un instrument cheie pentru impulsivarea mediului de afaceri regional și local. Acestea contribuie la dezvoltarea economică a localităților, întrucât oferă condiții adecvate pentru localizarea întreprinderilor, în special a IMM-urilor productive și a serviciilor de sprijinire a acestora. Ele contribuie în acest fel la crearea de noi locuri de muncă, diversificarea activităților economice din zonă și, prin urmare, la creșterea PIB-ului regional.

Structurile moderne de sprijinire a afacerilor permit regiunilor să beneficieze de avantaje competitive prin utilizarea resurselor lor specifice, neutilizate sau subutilizate până în prezent, și mobilizarea întregului potențial productiv, în special pentru regiunile rămase în urmă, contribuind astfel la convergența regiunilor din punct de vedere economic și social.

Condițiile pentru localizarea afacerilor sunt insuficient dezvoltate în cele mai multe regiuni, numărul structurilor de sprijinire a afacerilor fiind insuficient, iar acolo unde există, lipsesc echipamentele, utilitățile și chiar spațiul necesar desfășurării în bune condiții a activităților economice. În același timp, unele structuri de afaceri nu funcționează la capacitate maximă și necesită asistență pentru îmbunătățirea serviciilor oferite IMM-urilor.

Dezvoltarea coordonată a unui incubator de afaceri în sectorul turistic presupune punerea în valoare a potențialului acestui sector în care firmele locale pot dezvolta, în colaborare, un avantaj competitiv.

În acest context produsul turistic românesc ar trebui să „internalizeze” toate celelalte oferte locale atractive și calitative într-o singură propunere pentru consumatori. Îmbunătățirea eficienței pe lanțul valoric și folosirea sinergiilor cu alte lanțuri valorice poate fi un factor decisiv. O condiție importantă pentru a realiza acest obiectiv constă în pregătirea, promovarea ofertei și folosirea sinergiilor la nivel local împreună cu alte lanțuri valorice, respectiv:

- pregătirea și formarea profesională pe meserii a personalului pentru a corespunde cerințelor de servicii bune și ospitaliere adresate clienților, ca factor critic de succes;
- norme și reguli clare pentru clasificarea și evaluarea structurilor la standarde UE, printr-o lege specială pentru turism;
- activitățile locale să stimuleze inițiativa privată în sector: îmbunătățirea infrastructurii și a accesului la zonă, măsuri de protecție a mediului în zonă, etc.;

- promovarea agresivă în țară (birouri de informare) și în afara țării;
- îmbunătățirea competențelor companiilor private în domeniu, atât pentru exportatorii aflați la început cât și pentru cei dezvoltați;
- crearea de alianțe de afaceri la nivel local cu producători de vin, artizanat, alimentație ecologică sau de activități culturale și programe promoționale comune.

Succesul incubatorului de afaceri în domeniul turismului depinde foarte mult și de sinergiile industriilor. Pană în prezent inițiativa privată nu a investigat încă suficient efectele sinergice induse de promovarea combinată a ofertelor de export din turism, artizanat, sticlărie, viticultură, producția de alimente sau cultură ș.a.m.d. Noi segmente de turism rural, spre exemplu, au potențialul de a combina specificul mediului natural cu agricultura ecologică sau cu artizanatul tradițional.

Dezvoltarea unui incubator de afaceri pentru turismul din zona Constanța contribuie la atingerea obiectivului „competitivitate”, dar în același timp contribuie direct și la dezvoltarea regională și indirect la dezvoltarea resurselor umane.

6.2 Contribuții

Contribuții teoretice:

- Abordarea conceptului de structură de afaceri dintr-o perspectivă variată;
- Prezentarea tipologiei structurilor de afaceri sintetizând literatura de specialitate;
- Prezentarea unor elemente de noutate privind structurile de afaceri și în special incubatorul de afaceri;
- Structurarea de aspecte teoretice privind necesitatea abordării integrate a structurii unui incubator de afaceri ca suport în promovarea strategiilor de dezvoltare a unei regiuni;
- Stabilirea de metode și instrumente pentru optimizarea procesului de incubare – metoda tabloului de bord echilibrat BSC;
- Evidențierea caracterului interdisciplinar al lucrării.

Contribuții practice:

- Realizarea unei cercetări ample privind potențialul zonei turistice Constanța;
- Analiza potențialului inovativ al incubatoarelor de afaceri și a rolului acestora în asigurarea dezvoltării durabile a mediului de afaceri;
- Realizarea unei imagini detaliate a locației și performanțelor structurilor monitorizate din zona SE, focalizând în mod deosebit externalitățile sau conexiunile dintre acestea;

- Monitorizarea zonei Constanța folosind ca instrument analiza SWOT pentru a identifica potențialul în domeniul turismului pretabil la noi structuri de afaceri, respective incubatoare de afaceri;
- Identificarea strategiilor privind incubatoarele de afaceri în domeniul turismului în zona Constanța;
- Realizarea unui aspect grafic al lucrării prin tehnici de subliniere a ideilor, prin redactarea formulelor, a graficelor, imaginilor și tabelor.

6.3 Propuneri

Deoarece impactul incubatoarelor de afaceri în planul economiei regionale este determinat de strategiile folosite, propunem câteva recomandări pentru a asigura orientarea în direcția care generează cea mai bună performanță la nivelul regiunii minorizate. *În seria propunerilor cu caracter practic putem include:*

- Prezentarea la nivel regional prin campanii de informare a avantajelor promovării structurilor de sprijinire a afacerilor, în speță incubatoarele de afaceri;
- Precizarea clară a rolului fiecărui firme în cadrul incubatorului prin definirea unui statut, regulament, cod de etică;
- Identificarea acelor elemente care îi motivează pe reprezentanții mediului de afaceri din regiune;
- O cât mai clară conturare a viziunii privind rezultatele dorite pentru incubatorul de afaceri;
- O proiectare structurală a incubatorului de afaceri, inclusiv a misiunii și sistemului de valori în corelație cu așteptările reprezentanților mediului de afaceri și comunității locale și regionale;
- Asigurarea condițiilor pentru realizarea obiectivelor propuse;
- Adoptarea unui cod de conduită referitor atât la inițiativele de afaceri cât și la comportamentul fiecărui membru;
- Asumarea cu responsabilitate a modelului de funcționare a incubatorului de afaceri de către toți participanții la această structură.

La acest nivel strategiile trebuie să fie corelate și cu impactul pe care incubatorul de afaceri îl va avea asupra comunității. Astfel, inițiativele anterioare trebuie dublate de eforturi în următoarele direcții:

- Oferirea de noi oportunități celor care își doresc apartenența la structura incubatorului prin servicii de consultanță, sugestii, discuții personale, îndrumare;

- Folosirea optimă a instrumentarului de sinteză și analiză a diverselor problematici ale firmelor pentru o proiectare mai facilă a strategiilor incubatorului de afaceri;
- Evidențierea succesului altor structuri de afaceri și motivarea continuă a lor cu marcarea nu doar a rezultatelor ci și a mijloacelor folosite;
- Dezvoltarea culturii organizaționale a incubatorului de afaceri;
- Oferirea de noi oportunități de învățare, proiecte noi și provocări noi;
- Încurajarea inițiativelor, a creativității și inovării;
- Asigurarea transparenței asupra a ceea ce se întâmplă și mai ales ce perspective există.

Concluzionând, putem spune că incubatorul de afaceri poate avea un rol decisiv în susținerea și asigurarea competitivității turismului la nivel regional în contextul dat al noilor deschideri în plan economic, social și politic. O structură de afaceri eficientă va permite turismului și economiei din regiune să se adapteze condițiilor de mediu și să transforme riscurile în oportunități.

C. Direcții de cercetare

- Aprofundarea studiului structurilor de afaceri prin analiza și căutarea unor noi proprietăți ale funcției dezvoltării durabile, selectarea de noi indicatori, stabilirea de noi standarde pentru funcționarea incubatoarelor de afaceri;
- Stabilirea de modele de incubatoare particularizate pentru diferite ramuri de activitate;
- Fundamentarea științifică, cuantificarea și a unor indicatori sociali pentru stabilirea performanței unui incubator de afaceri;
- Realizarea de analize statistice în privința valorii funcțiilor dezvoltării durabile a incubatorului de afaceri și a diferiților indicatori, cu interpretarea rezultatelor și propunerea de soluții ulterioare;
- Realizarea și rezolvarea de noi probleme de optimizare privind componentele dezvoltării durabile;
- Abordarea conceptului de dezvoltare durabilă a incubatorului de afaceri pe perioada crizei economice mondiale.