

**IOSUD - Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala Doctorală de Științe Economice**  
Domeniul de doctorat: Management



# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **Rezumat**

### **Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

Doctorand: **Andreea Valentina Bușilă (Calotă)**

<b>Președinte</b>	<b>Prof. univ. dr. Adrian Micu</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Conducător de doctorat</b>	<b>Prof. univ. dr. Nicoleta Cristache</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Referenți oficiali</b>	<b>Prof. univ. dr. Marian Năstase</b> Academia de Studii Economice din București
	<b>Prof. univ. dr. Ion Popa</b> Academia de Studii Economice din București
	<b>Prof. univ. dr. Alexandru Căpățînă</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

**Seria E2: Management Nr. 30**  
**Galați, 2024**

**Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE**

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE**

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

**Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

- Seria C: **Chimie**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOMEDICALE**

- Seria M: **Medicină**
- Seria F: **Farmacie**

## Mulțumiri

Finalizarea acestei teze reprezintă un moment de împlinire personală și profesională, un rezultat al muncii susținute, dar și al sprijinului neprețuit pe care l-am primit de-a lungul acestei călătorii academice.

În primul rând, doresc să-mi exprim profunda recunoștință față de doamna **Prof. Univ. Dr. Habil. Nicoleta Cristache**, care, cu o răbdare nesfârșită, o înțelepciune academică aparte și o viziune strategică clară, m-a ghidat prin provocările cercetării științifice. Îndrumările dumneaei au fost fundamentale în conturarea riguroasă și în structurarea argumentelor care stau la baza acestei teze. Mulțumesc pentru încurajările constante, pentru feedback-ul constructiv și pentru toate conversațiile care mi-au deschis noi orizonturi.

Totodată, țin să mulțumesc întregii comisii de îndrumare, care m-a susținut și ghidat pe parcursul acestei lucrări. Aportul fiecărui membru a fost esențial în rafinarea și îmbunătățirea acestei teze, oferindu-mi perspective și feedback valoros la fiecare etapă. Sprijinul dumneavoastră a fost inestimabil, iar acest succes este la fel de mult al dumneavoastră, cât și al meu.

De asemenea, aduc mulțumiri întregii echipe academice, colegilor mei, și celor apropiați, care m-au susținut și au crezut în mine, chiar și în momentele de incertitudine. Fiecare cuvânt de încurajare, fiecare moment de susținere a contribuit la motivația și dedicarea mea.

Familiei mele îi datorez temelie pe care s-a clădit tot ceea ce am realizat. Părinților mei le sunt profund recunoscătoare pentru răbdarea și sacrificiile lor, pentru dragostea necondiționată și pentru valorile pe care mi le-au insuflat de-a lungul anilor. Mulțumesc pentru sprijinul neclintit, chiar și atunci când drumul părea dificil.

Nu în ultimul rând, această lucrare este dedicată fiului meu, **Noah Ioan**, sursa mea neîncetată de inspirație și bucurie. Ai fost și vei rămâne motivația mea cea mai profundă, iar acest parcurs este dedicat ție, pentru a-ți arăta că nu există limite pentru ceea ce putem realiza atunci când visăm cu inima deschisă și muncim cu devotament.

Cu profundă recunoștință tuturor celor care au contribuit la această realizare!



## CUPRINS

<b>Listă figuri. Listă tabele.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducere (română).....</b>	<b>15</b>
<b>Introducere (engleză).....</b>	<b>17</b>
<b>Capitolul I Stadiul actual al cunoașterii capabilităților dinamice și strategiilor inovative în start-up-uri.....</b>	<b>19</b>
1.1 Introducere.....	19
1.2 Capabilități dinamice în contextul start-up-urilor în literatura de specialitate.....	22
1.2.1 Originea și dezvoltarea conceptului de capabilități dinamice.....	22
1.2.2 Importanța capabilităților dinamice pentru start-up-uri.....	23
1.2.3 Provocările dezvoltării capabilităților dinamice în start-up-uri.....	24
1.2.4 Reziliența organizațională și capacitatea de adaptare.....	28
1.3 Strategii inovative pentru start-up-uri în literatura de specialitate.....	29
1.3.1 Definirea strategiilor inovative și importanța lor în start-up-uri.....	30
1.4 Evoluția capabilităților dinamice și a strategiilor inovative.....	33
1.5 Modele și cadre teoretice în studiul capabilităților dinamice și al strategiilor inovative.....	34
1.6 Crearea de valoare prin capabilități dinamice și strategii inovative.....	40
1.7 Analiza literaturii de specialitate utilizând VOSviewer.....	42
<b>Capitolul II Elemente cheie pentru succesul start-up-urilor.....</b>	<b>51</b>
2.1 Definirea succesului start-up-urilor în era inovației.....	52
2.2 Navigarea peisajului extern: strategii inovative și ecosistemul antreprenorial.....	61
2.3 Mobilizarea resurselor externe critice prin colaborare și parteneriate.....	65
2.4 Integrarea strategică a capabilităților dinamice și inovației pentru un avantaj competitiv.....	71
<b>Capitolul III Dinamici și inovații în ecosistemele de start-up-uri.....</b>	<b>74</b>
3.1 Ecosisteme antreprenoriale emergente: Arhitectura inovației.....	75
3.2 Mecanismele de creștere în ecosistemele de start-up-uri.....	79

**Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

3.3	Metode avansate de evaluare a ecosistemelor antreprenoriale.....	86
3.4	Dinamica succesului și provocările în ecosistemele modern.....	90
3.5	Sustenabilitatea și inovarea prin noi metodologii antreprenoriale.....	95
3.5.1	Integrarea sustenabilității în modelul de start-up....	95
3.5.2	Sprinturi de Inovație, PaaS, Growth Hacking și Tehnologii Emergente: Accelerarea Dezvoltării Start-up-urilor.....	98
3.6	Ecosisteme antreprenoriale românești.....	101
3.6.1	Contextul antreprenorial din România.....	102
3.6.2	Modele de succes în ecosistemul românesc.....	105
3.6.3	Rolul acceleratoarelor și incubatoarelor din România. Parteneriate și colaborări internaționale..	111
3.6.4	Impactul pandemiei COVID-19 asupra ecosistemului antreprenorial din România: Provocări, adaptări și noi oportunități.....	115
3.6.5	Perspectivă viitoare pentru ecosistemul antreprenorial românesc.....	121
<b>Capitolul IV</b>	<b>Cercetare privind analiza rolului strategiilor inovative asupra performanței start-up-urilor din România.....</b>	<b>126</b>
4.1	Prezentarea obiectivelor și metodologiei de cercetare.....	131
4.2	Cadrul conceptual al strategiilor inovative și dezvoltarea ipotezelor pentru evidențierea rolului acestora asupra performanței start-up-urilor din România.....	132
4.3	Designul instrumentului de colectare a datelor: chestionarul .....	136
4.4	Procedura sistematică de colectare a datelor și implementarea metodologică.....	136
4.4.1	Validarea și robustețea modelului structural .....	139
4.4.2	Analiza medierii și moderării relațiilor structural.....	140
4.5	Rezultatele cercetării.....	141
4.5.1	Eșantionul de start-up-uri din România.....	154
4.5.2	Performanța start-up-urilor: indicatori cheie.....	161
4.5.3	Strategiile inovative utilizate de start-up-uri .....	165
4.5.4	Impactul strategiilor inovative asupra performanței..	167
<b>Capitolul V</b>	<b>Analiza calitativă a strategiilor de supraviețuire și succes în contextul pandemiei pentru start-up-uri românești.....</b>	<b>173</b>
5.1	Prezentarea obiectivelor și cadrului metodologic al studiului calitativ.....	173
5.2	Designul și implementarea cercetării calitative: Selecția participanților și structura interviurilor.....	174

**Explorarea antreprenorială a capacităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

---

5.3	Analiza datelor utilizând analiza calitativă prin Seturi Fuzzy (fsQCA): Codificare și interpretare.....	175
5.4	Rezultatele studiului calitativ: Strategii de supraviețuire și factori de succes.....	177
5.4.1	Strategii de supraviețuire identificate și factori de succes.....	184
5.4.2	Comparație între diferitele strategii.....	185
5.4.3	Implicații teoretice și practice.....	189
<b>Capitolul VI</b>	<b>Concluzii, contribuții personale și direcții de cercetare.....</b>	<b>193</b>
6.1	Sinergii între capacitățile dinamice și strategiile inovative	193
6.2	Propunerea unui model integrat pentru dezvoltarea start-up-urilor (Modelul de succes al start-up-urilor românești)...	194
6.3	Contribuțiile tezei doctorale în domeniul antreprenoriatului inovativ.....	197
6.4	Recomandări pentru practicieni și factori de decizie (Strategii pentru succesul start-up-urilor) .....	198
6.5	Direcții pentru cercetări viitoare.....	200
<b>Bibliografie</b>	.....	202
<b>Lista publicațiilor</b>	.....	213
<b>Anexe</b>	.....	215

## INTRODUCERE

În contextul actual al economiei globalizate și tehnologizate, start-up-urile au devenit o componentă esențială a ecosistemului economic și o sursă semnificativă de inovare. Acestea joacă un rol central în generarea de noi locuri de muncă și în stimularea creșterii economice, contribuind la dezvoltarea economiilor emergente, unde inovațiile tehnologice reprezintă un factor esențial. În ciuda resurselor limitate și a provocărilor semnificative cu care se confruntă, cum ar fi accesul dificil la finanțare și competiția acerbă, start-up-urile au demonstrat o capacitate remarcabilă de adaptare la schimbările pieței și de valorificare a oportunităților emergente.

Un element esențial pentru succesul pe termen lung al acestor companii este reprezentat de capabilitățile dinamice, care sunt definite ca abilitatea unei organizații de a-și reconfigura resursele interne și externe pentru a răspunde rapid la schimbările din mediul de afaceri. În paralel, strategiile inovative joacă un rol crucial în navigarea prin incertitudinile inerente mediului antreprenorial. Acestea includ procese de inovare incrementală și disruptivă, care ajută companiile să se mențină competitive și să anticipeze schimbările pieței.

În România, ecosistemul antreprenorial se află într-o etapă de dezvoltare continuă, susținut de o combinație de acceleratoare, incubatoare și colaborări internaționale. Pandemia de COVID-19 a evidențiat necesitatea acestor strategii inovative, oferind un context fără precedent în care start-up-urile au trebuit să se adapteze rapid și să adopte noi metode de operare pentru a supraviețui și a prospera.

Teza de doctorat se concentrează pe explorarea capabilităților dinamice și a strategiilor inovative aplicate în contextul start-up-urilor din România, oferind o analiză a factorilor care contribuie la succesul acestora. Tema aleasă este deosebit de relevantă într-un mediu economic globalizat și tehnologic, în care capacitatea de inovare și adaptare reprezintă factori determinanți pentru supraviețuirea și dezvoltarea start-up-urilor.

Necesitatea temei este dictată de contextul complex în care operează start-up-urile românești, un mediu antreprenorial care se află într-o continuă dezvoltare, dar care este afectat de provocări specifice, cum ar fi accesul limitat la resurse financiare, infrastructura de suport insuficient dezvoltată și ritmul rapid al schimbărilor tehnologice. Această cercetare oferă o imagine de ansamblu asupra modului în care start-up-urile din România utilizează capabilitățile dinamice și strategiile inovative pentru a face față acestor provocări și pentru a-și asigura succesul pe termen lung.

Scopul principal al acestei lucrări este de a investiga modul în care capabilitățile dinamice și strategiile inovative influențează performanța start-up-urilor din România. Mai exact, cercetarea explorează impactul acestor factori asupra capacității companiilor de a se adapta la schimbările rapide din mediul de afaceri și de a valorifica oportunitățile emergente.

Obiectivele specifice ale cercetării includ:

- ◆ Identificarea capabilităților dinamice necesare pentru succesul start-up-urilor în contexte volatile și competitive.
- ◆ Evaluarea strategiilor inovative adoptate de start-up-urile românești și modul în care acestea influențează performanțele economice și operaționale.
- ◆ Analiza impactului pandemiei COVID-19 asupra strategiilor de supraviețuire și adaptare a start-up-urilor din România.
- ◆ Formularea de recomandări pentru îmbunătățirea ecosistemului antreprenorial



românesc, pe baza concluziilor rezultate din cercetare.

Pentru a atinge aceste obiective, s-a utilizat o metodologie mixtă care a combinat metode cantitative și calitative. Cercetarea cantitativă a fost realizată prin intermediul chestionarelor adresate unui eșantion reprezentativ de start-up-uri din diverse industrii. Aceste chestionare au vizat colectarea de date referitoare la utilizarea capabilităților dinamice și strategiilor inovative, precum și la performanțele financiare și operaționale ale acestor companii.

În completarea cercetării cantitative, interviuri semi-structurate au fost efectuate cu fondatorii și managerii unor start-up-uri de succes pentru a obține o perspectivă detaliată asupra provocărilor și oportunităților cu care s-au confruntat. Aceste interviuri au permis o explorare mai profundă a modului în care companiile și-au reconfigurat strategiile pentru a naviga schimbările induse de pandemie și pentru a inova în contexte de incertitudine.

Această cercetare este extrem de relevantă în contextul actual, în care start-up-urile sunt privite ca motoare ale inovației și schimbării economice, dar se confruntă, de asemenea, cu riscuri și provocări semnificative. În special în România, unde ecosistemul antreprenorial este în curs de dezvoltare, există o nevoie acută de a înțelege modul în care start-up-urile pot utiliza capabilitățile dinamice și strategiile inovative pentru a-și spori șansele de succes.

Această teză contribuie la literatura de specialitate prin oferirea unei perspective integrate asupra succesului start-up-urilor în România, furnizând informații valoroase pentru antreprenori, investitori și factorii de decizie politică. Concluziile și recomandările rezultate pot sprijini dezvoltarea unor strategii mai eficiente pentru susținerea inovării și a competitivității pe termen lung.

## **CAPITOLUL I**

### **STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII CAPABILITĂȚILOR DINAMICE ȘI STRATEGIILOR INOVATIVE ÎN START-UP-URI**

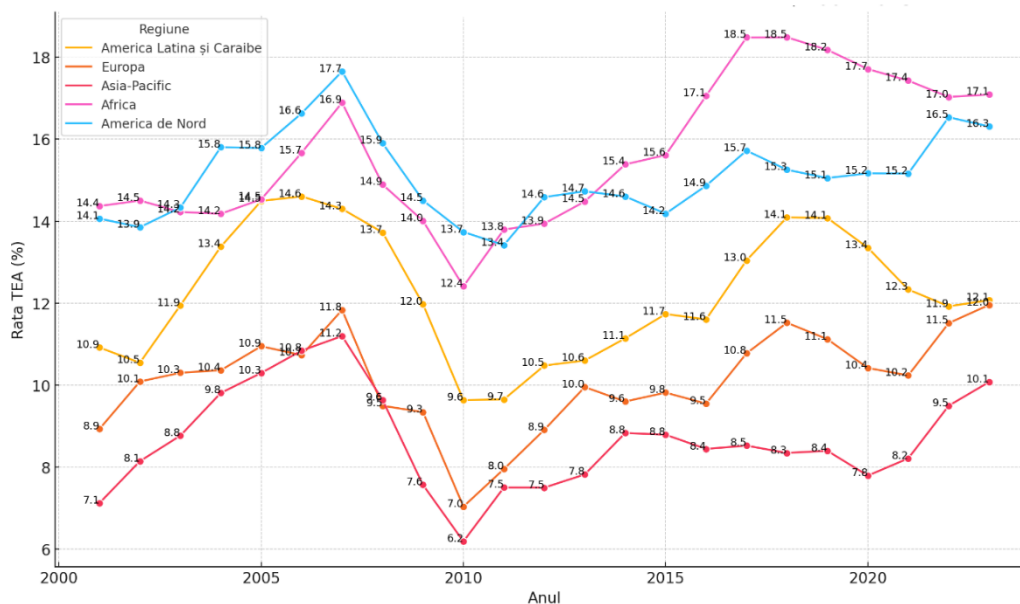
#### **1.1 Introducere**

Start-up-urile au devenit un element esențial al economiilor moderne, contribuind nu doar la inovare, ci și la crearea de locuri de muncă și stimularea creșterii economice, în special în economiile emergente. Potrivit OECD (2020), start-up-urile joacă un rol crucial în dezvoltarea tehnologică, dar se confruntă cu provocări majore, cum ar fi lipsa accesului la finanțare, competiția intensă și dificultatea de a atrage și reține talentele. Deși inovative, majoritatea start-up-urilor au o rată de supraviețuire scăzută – sub 50% după cinci ani de funcționare, conform Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021).

Capabilitățile dinamice (Teece, Pisano & Shuen, 1997) sunt definite ca abilități organizaționale de a se adapta rapid la schimbările mediului de afaceri. Ele permit start-up-urilor să identifice și să valorifice oportunitățile emergente și să se reconfigureze pentru a rămâne competitive. De exemplu, pivotarea (Ries, 2011) este o tehnică prin care start-up-urile ajustează strategia și modelul de afaceri în funcție de condițiile pieței.

Figura 1.1 prezintă evoluția activității antreprenoriale incipiente (TEA) pe regiuni, 2001-2023, conform GEM, 2023/2024 Global Report. Aceasta arată fluctuațiile activității antreprenoriale și importanța unei abordări inovative și dinamice pentru a susține dezvoltarea start-up-urilor.

## Explorarea antreprenorială a capacităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri



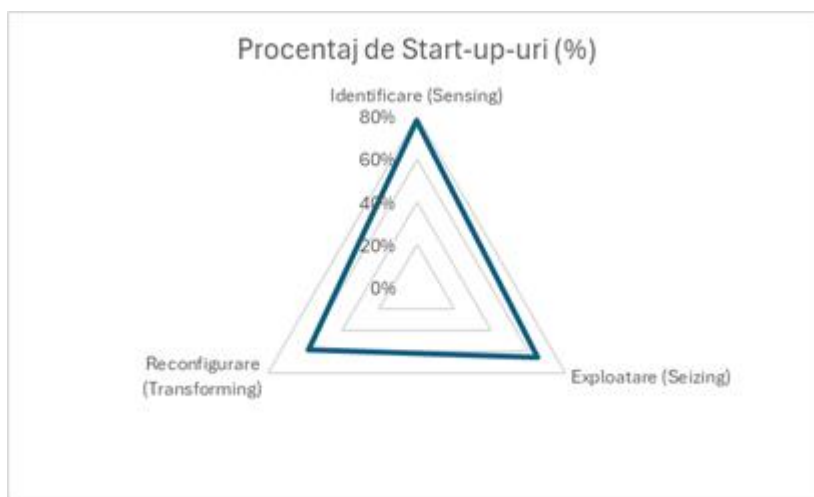
**Figura 1.1** Evoluția activității antreprenoriale incipiente (TEA) – Regiuni, 2001-2023 [sursa: adaptat după Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2023/2024 Global Report]

## 1.2 Capabilități dinamice în contextul start-up-urilor în literatura de specialitate

Conceptul de capabilități dinamice a fost introdus de Teece, Pisano și Shuen (1997) pentru a explica modul în care firmele pot obține și menține un avantaj competitiv în medii dinamice și incerte. Capabilitățile dinamice derivă din Teoria resurselor și competențelor (RBV) (Barney, 1991) și se referă la abilitatea organizațiilor de a reconfigura resursele interne și externe pentru a se adapta rapid la schimbările pieței.

Start-up-urile, operate în medii volatile și concurențiale, au nevoie de capabilități dinamice pentru a supraviețui și a se dezvolta. Identificarea (sensing) și exploatarea (seizing) oportunităților emergente și reconfigurarea (transforming) resurselor sunt esențiale pentru a transforma provocările în avantaje competitive (Zahra & George, 2002).

Figura 1.2 arată procentajul start-up-urilor care adoptă capabilități dinamice (GEM, 2021). 78% dintre start-up-uri se concentrează pe identificarea oportunităților, 65% pe exploatarea lor, iar 58% pe reconfigurarea resurselor. Aceste procese ajută start-up-urile să inoveze și să rămână relevante în piețe dinamice și competitive.



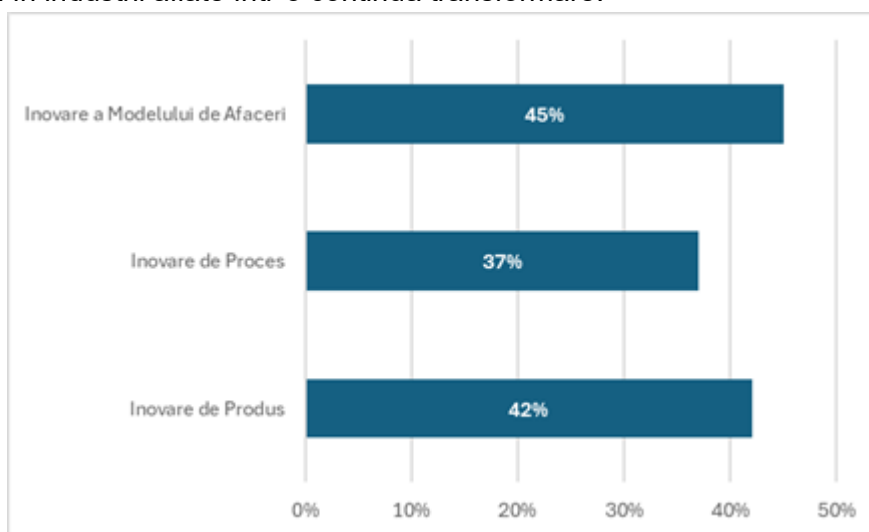
**Figura 1.2** Procentajul start-up-urilor care adoptă capabilități dinamice [sursa: adaptat după Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021]

### 1.3 Strategii inovative pentru start-up-uri în literatura de specialitate

Strategiile inovative sunt esențiale pentru succesul start-up-urilor, ajutându-le să creeze avantaje competitive durabile într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. Inovația nu se referă doar la introducerea de noi produse sau servicii, ci și la inovarea proceselor și a modelelor de afaceri. Christensen (1997) a subliniat importanța inovației disruptive, care schimbă regulile pieței și creează noi paradigme de afaceri.

Start-up-urile precum Tesla și Airbnb au reușit să inoveze nu doar prin produse, ci și prin modele de afaceri care au redefinit industrii tradiționale. Inovațiile lor au fost posibile prin aplicarea unor strategii inovative eficiente, susținute de tehnologii emergente și colaborare deschisă cu alți parteneri din ecosistem.

Figura 1.3 oferă o comparație a strategiilor inovative adoptate de start-up-uri: 42% dintre ele se concentrează pe inovarea produsului, 37% pe inovarea de proces, iar 45% pe inovarea modelului de afaceri. Aceste strategii sunt esențiale pentru a menține relevanța și competitivitatea în industrii aflate într-o continuă transformare.

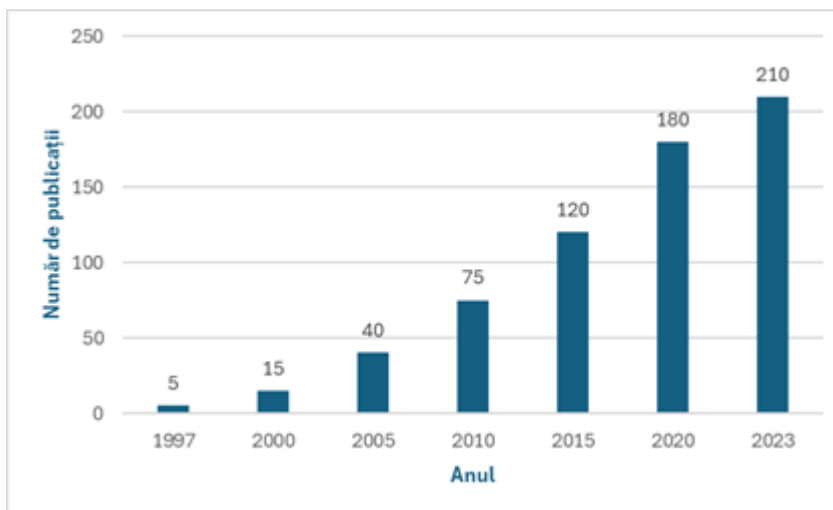


**Figura 1.3** Procentajul start-up-urilor care adoptă strategii inovative [sursa: adaptat după Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2023/2024 Global Report]

### 1.4 Evoluția capabilităților dinamice și a strategiilor inovative

În ultimele două decenii, conceptele de capabilități dinamice și strategii inovative au cunoscut o evoluție semnificativă atât în teorie, cât și în practică. Capabilitățile dinamice au fost extinse pentru a include nu doar firmele mari, ci și start-up-urile, care operează în medii volatile, în care viteza și adaptabilitatea sunt cruciale pentru succesul lor (Eisenhardt & Martin, 2000). Pe de altă parte, strategiile inovative au evoluat pentru a include noi paradigme, cum ar fi inovația deschisă și inovația disruptivă, care ajută firmele să rămână competitive pe termen lung (Teece, 2010).

În Figura 1.4, evoluția interesului academic pentru capabilitățile dinamice (1997-2023) reflectă creșterea numărului de publicații științifice pe această temă, subliniind importanța tot mai mare a capabilităților dinamice în literatura de management strategic.



**Figura 1.4** Creșterea interesului academic pentru capabilitățile dinamice (1997-2023) [sursa: adaptat după Scopus, 2023]

### 1.5 Modele și cadre teoretice în studiul capabilităților dinamice și al strategiilor inovative

Studiul capabilităților dinamice și al strategiilor inovative este susținut de numeroase modele teoretice care explică modul în care firmele, în special start-up-urile, se pot adapta și inova în medii de afaceri volatile. Unul dintre cele mai influente cadre este Cadrul capabilităților dinamice propus de Teece, Pisano și Shuen (1997), care evidențiază că organizațiile trebuie să își dezvolte abilitățile de a identifica oportunități (sensing), de a valorifica aceste oportunități (seizing) și de a-și reconfigura resursele interne (transforming) pentru a rămâne competitive.

Un alt model relevant este Teoria resurselor și competențelor (RBV), dezvoltată de Barney (1991), care susține că avantajul competitiv provine din resursele interne unice și greu de imitat. Această teorie este completată de capabilitățile dinamice, care adaugă o dimensiune de adaptare continuă a acestor resurse.

De asemenea, Teoria ambidextriei organizaționale (O'Reilly și Tushman, 2004) subliniază că organizațiile de succes trebuie să echilibreze exploatarea resurselor existente cu explorarea de noi oportunități. Acest echilibru este esențial pentru start-up-uri, care trebuie să combine eficiența operațională cu inovarea continuă pentru a rămâne competitive.

### 1.6 Crearea de valoare prin capabilități dinamice și strategii inovative

Crearea de valoare prin intermediul capabilităților dinamice și al strategiilor inovative este esențială pentru succesul pe termen lung al start-up-urilor. Teece (2007) a argumentat că aceste capabilități permit firmelor să își reconfigureze resursele pentru a răspunde oportunităților emergente și amenințărilor externe.

Într-o eră digitală, companii precum Microsoft și IBM și-au reconfigurat capabilitățile dinamice pentru a rămâne lideri pe piață, în timp ce start-up-uri precum Spotify și Zoom au creat noi surse de valoare prin inovație continuă și adaptabilitate la nevoile pieței.

Figura 1.6 arată impactul reconfigurării resurselor asupra succesului start-up-urilor, subliniind faptul că firmele care dezvoltă capabilități dinamice au o probabilitate mai mare de a crea valoare pe termen lung.

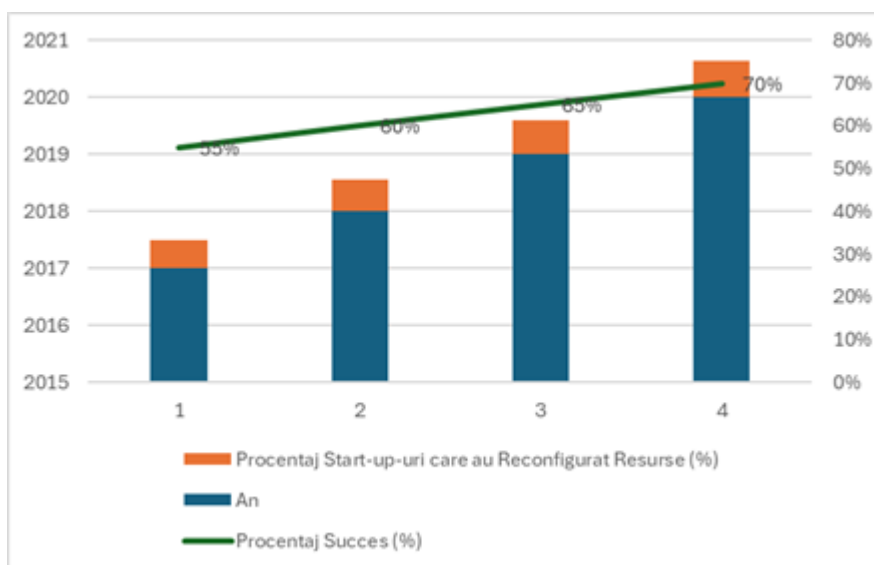


Figura 1.6 Impactul reconfigurării resurselor asupra succesului start-up-urilor [sursa: date adaptate după raportul OECD (2020) și GEM (2021)]

### 1.7 Analiza literaturii de specialitate utilizând VOSviewer

Analiza literaturii de specialitate a fost realizată cu ajutorul instrumentului VOSviewer pentru a identifica conexiunile tematice dintre conceptele cheie precum capabilități dinamice, inovație și antreprenoriat. Datele au fost colectate din baza de date Web of Science, acoperind articole publicate între 2014 și 2024, și au evidențiat importanța capabilităților dinamice în succesul start-up-urilor.

Figura 1.7 prezintă clusterul „Capabilități dinamice și strategii inovative”, demonstrând interconectivitatea acestor concepte în literatura academică. Clusterul subliniază faptul că firmele care își dezvoltă capabilități dinamice și implementează strategii inovative eficiente au mai multe șanse să își creeze un avantaj competitiv și să rămână relevante pe termen lung.

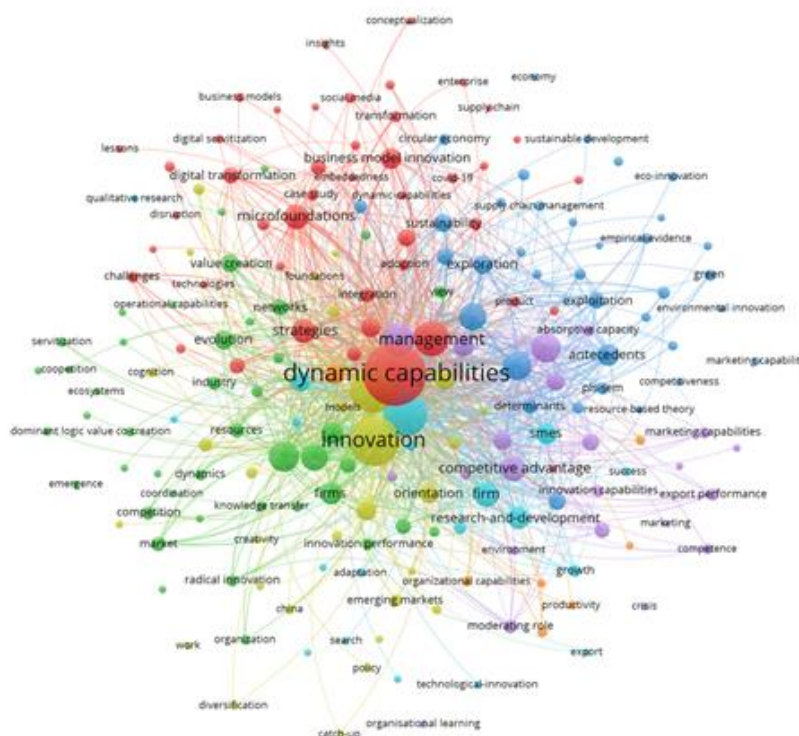


Figura 1.7 Clusterul capabilități dinamice – strategii inovative [sursa: output VOSviewer]

## CAPITOLUL II

### ELEMENTE CHEIE PENTRU SUCCESUL START-UP-URILOR

#### 2.1 Definirea succesului start-up-urilor în era inovației

În era inovației și a schimbărilor rapide, definiția succesului unui start-up a devenit mult mai complexă decât în trecut. Succesul nu se mai limitează la câștigurile financiare sau la ocuparea unei poziții stabile pe piață, ci include factori precum inovația continuă, adaptabilitatea la schimbările din mediul extern, scalabilitatea și impactul social. Într-un peisaj economic digitalizat, un start-up de succes trebuie să își dezvolte capacitățile de a inova constant, să identifice oportunități emergente și să adopte modele de afaceri care pot fi extinse rapid la scară globală.

#### Dimensiuni ale succesului

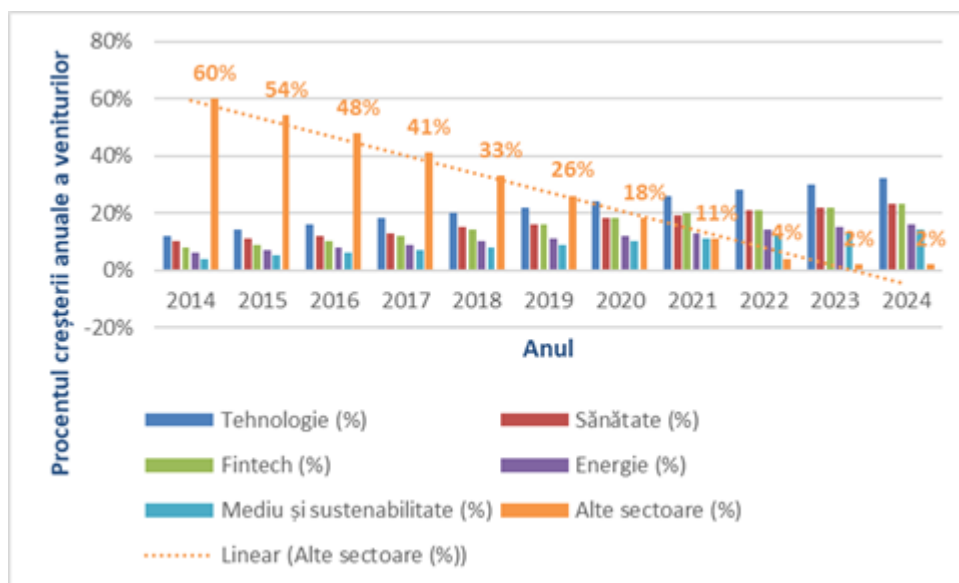
Succesul poate fi măsurat printr-o serie de indicatori multidimensionali care acoperă diverse aspecte ale performanței și sustenabilității unui start-up. Cele mai relevante dimensiuni ale succesului includ:

- ◆ **Creșterea financiară:** Rămâne un indicator central al performanței, dar în era inovației, aceasta trebuie corelată cu alte elemente strategice. De exemplu, studiile recente indică faptul că start-up-urile care își dublează veniturile în primii trei ani au o probabilitate semnificativ mai mare de a obține finanțări ulterioare și de a scala operațiunile pe piețe globale (CB Insights, 2023).
- ◆ **Inovarea continuă:** Succesul depinde de capacitatea start-up-urilor de a lansa produse și servicii noi care răspund la schimbările din cererea pieței. Un start-up de succes trebuie să își reconfigureze în mod constant oferta pentru a rămâne competitiv.
- ◆ **Scalabilitatea:** Într-o lume globalizată, un start-up de succes este unul care poate să își extindă rapid modelul de afaceri pe piețe noi fără a compromite calitatea serviciilor sau a produselor. Scalabilitatea este esențială pentru atragerea de capital de investiții și pentru menținerea creșterii pe termen lung.

Impactul social și sustenabilitatea: Consumatorii și investitorii moderni sunt tot mai preocupați de sustenabilitatea și impactul social al afacerilor. Start-up-urile care integrează practicile de responsabilitate socială în modelele lor de afaceri și contribuie la soluționarea problemelor globale, cum ar fi schimbările climatice sau inegalitățile sociale, au un avantaj competitiv pe termen lung.

Figura de mai jos ilustrează o comparație între ratele de succes ale start-up-urilor în funcție de sectorul în care activează.



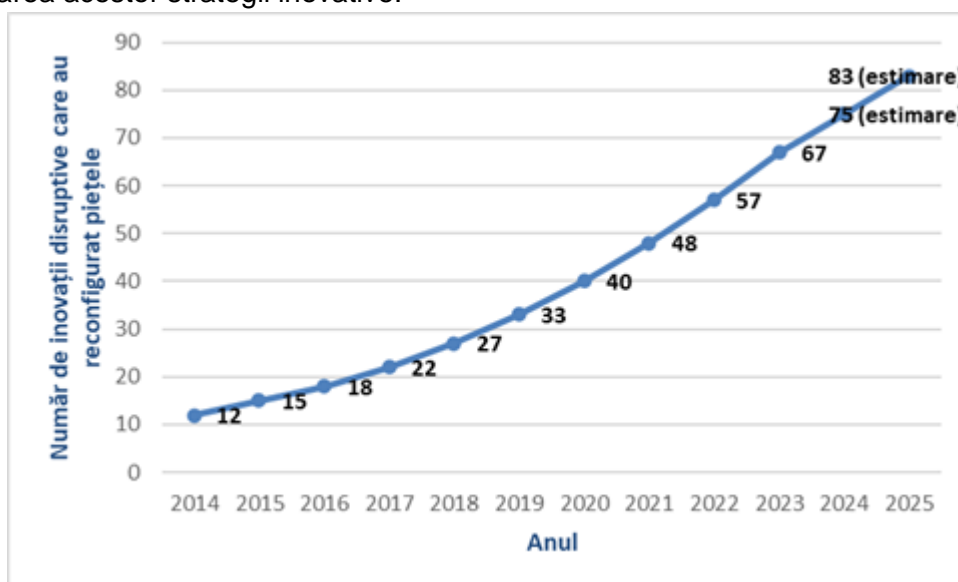


**Figura 2.1** Distribuția creșterii anuale a veniturilor pentru start-up-uri pe sectoare (2014-2024) [sursa: ProjectionHub, 2023; Exploding Topics, 2024]

Prin urmare, succesul unui start-up nu se mai rezumă doar la profitabilitate, ci trebuie evaluat în funcție de o multitudine de dimensiuni, cum ar fi inovația, adaptabilitatea și impactul asupra societății.

## 2.2 Navigarea peisajului extern: strategii inovative și ecosistemul antreprenorial

În mediul global volatil, incert și complex, start-up-urile trebuie să dezvolte strategii inovative pentru a naviga cu succes în peisajul extern, care include factori economici, tehnologici, reglementari și de piață. Pe măsură ce piețele și tehnologiile evoluează rapid, succesul acestor organizații depinde de capacitatea lor de a anticipa și de a răspunde rapid la dinamica externă. În acest sens, pivotarea strategică și inovația disruptivă sunt două dintre cele mai importante strategii. Ecosistemul antreprenorial joacă, de asemenea, un rol crucial, oferind acces la resurse critice, cunoștințe și rețele de colaborare care pot susține implementarea acestor strategii inovative.



**Figura 2.2** Evoluția numărului de inovații disruptive care au reconfigurat piețele între 2014-2023 și previziuni pentru 2024-2025 [sursa: CB Insights, 2023; McKinsey & Company, 2023]

**Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

Graficul ilustrează creșterea numărului de inovații disruptive care au reconfigurat piețele între 2014 și 2023, cu previziuni pentru 2024-2025. Inovațiile disruptive, care schimbă fundamental structura piețelor, au cunoscut o creștere semnificativă în domeniile tehnologiei și sănătății, reflectând ritmul rapid al progresului tehnologic și adaptarea piețelor la noi realități economice. Pe parcursul perioadei analizate, numărul de inovații disruptive a crescut de la 12 în 2014 la 67 în 2023, fiind prognozate 83 pentru 2025. Domeniile cele mai afectate de inovația disruptivă sunt tehnologia și sănătatea, datorită progreselor majore în domenii precum inteligența artificială, blockchain, și biotehnologie.

**2.3 Mobilizarea resurselor externe critice prin colaborare și parteneriate**

Accesul la resurse externe este un factor determinant pentru succesul pe termen lung al start-up-urilor, în special în fazele incipiente de dezvoltare. Colaborările strategice și parteneriatele joacă un rol esențial în mobilizarea resurselor critice, cum ar fi finanțarea, tehnologia, expertiza managerială și accesul la piețe noi. De exemplu, alianțele strategice cu companii mari, parteneriatele cu universități și colaborările cu investitori și acceleratoare sunt mecanisme eficiente prin care start-up-urile își pot accelera dezvoltarea și își pot extinde operațiunile la scară globală.

*Tabelul 2.1 Procentul start-up-urilor care au accesat resurse externe critice și tipul de resurse/sector (2014-2024) [sursa: Startup Genome, 2023; CB Insights, 2023; Crunchbase, 2023]*

An	Procentul start-up-urilor care au accesat resurse externe critice (%)	Tipuri de resurse accesate	Sectoare predominante
2014	25%	Finanțare (capital de risc), mentorat	Tehnologie, Fintech
2015	28%	Finanțare, acces la piețe internaționale	Sănătate, Tehnologie
2016	30%	Colaborări R&D, parteneriate strategice	Energie, Fintech
2017	33%	Acces la infrastructură tehnologică, finanțare	Mediu și sustenabilitate, Tehnologie
2018	37%	Parteneriate corporative, resurse umane specializate	Sănătate, Energie
2019	41%	Acces la rețele de distribuție, expertiză legală	Fintech, Tehnologie
2020	45%	Colaborări pentru inovare, infrastructură logistică	Sănătate, Tehnologie
2021	50%	Finanțare (fonduri de investiții), acces la tehnologii noi	Tehnologie, Energie, Sănătate
2022	55%	Parteneriate public-private, resurse IT	Mediu și sustenabilitate, Sănătate
2023	60%	Acces la date și analytics, parteneriate internaționale	Tehnologie, Fintech, Mediu și sustenabilitate
2024	65% (estimare)	Acces la inteligență artificială, parteneriate de inovare	Tehnologie, Sănătate, Energie

Tabelul arată o creștere constantă a numărului de start-up-uri care au accesat resurse externe critice prin colaborări și parteneriate. În 2023, 60% dintre start-up-uri au accesat



**Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

resurse precum date și analytics, iar previziunile pentru 2024 sugerează o creștere la 65%, cu accent pe inteligența artificială și colaborările pentru inovare în domenii precum sănătatea și tehnologia.

**2.4 Integrarea strategică a capabilităților dinamice și inovației pentru un avantaj competitiv**

Integrarea strategică este procesul prin care start-up-urile alocă eficient resursele și coordonează procesele interne pentru a maximiza performanța și a obține un avantaj competitiv pe termen lung. Acest proces implică alinierea resurselor la obiectivele strategice, coordonarea activităților din diferite departamente și flexibilitatea de a se adapta rapid la schimbările din mediul extern. Start-up-urile care integrează strategic capabilitățile dinamice cu inovația reușesc să-și construiască un avantaj competitiv sustenabil, consolidându-și poziția pe piață.

Companiile din tehnologie au alocat o parte tot mai mare a resurselor în faza inițială și de implementare, reflectând investițiile în cercetare și dezvoltare. În timp ce resursele alocate pentru faza de scalare au scăzut în timp, acest lucru sugerează maturizarea companiilor și concentrarea lor pe optimizarea și adaptarea continuă a proceselor.

Tabelul 2.6 Ciclul de integrare strategică la companiile de tehnologie (2014-2024) [sursa: McKinsey & Company, 2023; Intelliswift, 2024; PartnerFleet, 2023]

An	Faza inițială (%)	Faza de implementare (%)	Faza de optimizare (%)	Faza de scalare (%)	Sectoare predominante
2014	20%	30%	25%	25%	Tehnologie software, AI
2015	22%	32%	24%	22%	Cloud computing, Fintech
2016	25%	30%	27%	18%	Tehnologie hardware
2017	28%	32%	24%	16%	Tehnologie, Energie
2018	30%	35%	20%	15%	Sănătate, Energie
2019	32%	35%	18%	15%	AI, Mediu și sustenabilitate
2020	35%	32%	20%	13%	Tehnologie, Fintech
2021	38%	30%	22%	10%	Tehnologie, Sănătate
2022	40%	28%	23%	9%	AI, Cloud computing
2023	42%	26%	24%	8%	Tehnologie, Fintech
2024	45% (estimare)	25% (estimare)	22% (estimare)	8% (estimare)	Sănătate, Energie

Tabelul prezintă cele patru faze ale procesului de integrare strategică – faza inițială, faza de implementare, faza de optimizare și faza de scalare – în companiile tehnologice din perioada 2014-2024.

## CAPITOLUL III

### DINAMICI ȘI INOVAȚII ÎN ECOSISTEMELE DE START-UP-URI

#### 3.1 Ecosisteme antreprenoriale emergente: Arhitectura inovației

Acest subcapitol discută modul în care ecosistemele antreprenoriale emergente, precum Tel Aviv, Singapore, Berlin și București, devin centre de inovare și tehnologie, atrăgând investiții și talente din întreaga lume. Ecosistemele emergente se dezvoltă rapid, în mare parte datorită colaborării dintre start-up-uri, investitori, acceleratoare, universități și guverne. Deși acestea încă se confruntă cu provocări, precum accesul limitat la finanțare și lipsa resursei umane calificate, ecosistemele emergente au un potențial ridicat de a deveni lideri în inovare. Cheia succesului stă în interacțiunea dinamică a actorilor implicați și sprijinul guvernelor prin politici favorabile inovării.

Tabel 3.1 compară ecosistemele consacrate (ex. Silicon Valley) cu cele emergente (ex. Tel Aviv, București), subliniind diferențele în accesul la finanțare, resurse umane și infrastructură.

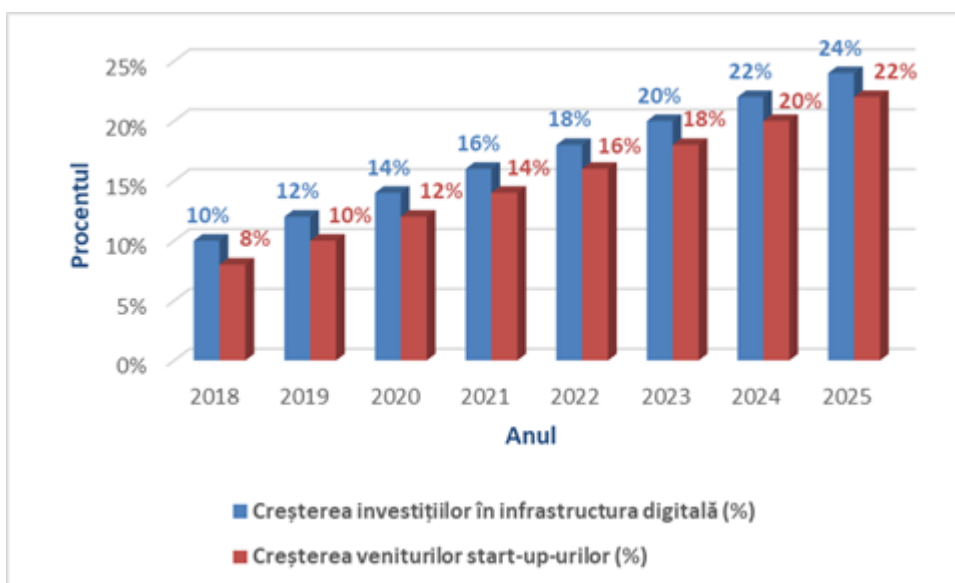
*Tabelul 3.1 Comparare între ecosistemele consacrate și cele emergente [sursa: sinteză proprie derivată din literatura de specialitate]*

Element	Ecosisteme consacrate (ex. Silicon Valley)	Ecosisteme emergente (ex. Tel Aviv, București)
Acces la finanțare	Ridicat, acces la capital global	Moderat, în creștere
Reglementări guvernamentale	Maturizate, prietenoase cu start-up-urile	În curs de dezvoltare
Disponibilitatea resursei umane calificate	Abundență de resursă umană calificată locală și internațională	Creștere semnificativă în sectoare tehnice
Infrastructură tehnologică	Excelentă, lideri în tehnologie	Dezvoltare rapidă, infrastructură în expansiune
Rețele de suport	Consolidate, colaborări extinse	În curs de dezvoltare, rețele în formare

#### 3.2 Mecanismele de creștere în ecosistemele de start-up-uri

Acest subcapitol explorează factorii-cheie care contribuie la creșterea ecosistemelor de start-up-uri, inclusiv accesul la finanțare, infrastructura digitală, resursele umane calificate și cultura antreprenorială. Ecosistemele consacrate beneficiază de o disponibilitate ridicată de capital și resurse, în timp ce cele emergente, precum București sau Nairobi, se confruntă cu dificultăți în atragerea investitorilor. Totuși, aceste piețe emergente au înregistrat o creștere semnificativă în ultimii ani. Investițiile în infrastructura digitală și dezvoltarea resursei umane sunt vitale pentru succesul unui start-up, iar sprijinul instituțional joacă un rol esențial în stimularea inovației.

Figura 3.1 ilustrează impactul investițiilor în infrastructura digitală asupra creșterii start-up-urilor între 2018 și 2025, subliniind importanța tehnologiilor emergente în stimularea dezvoltării.



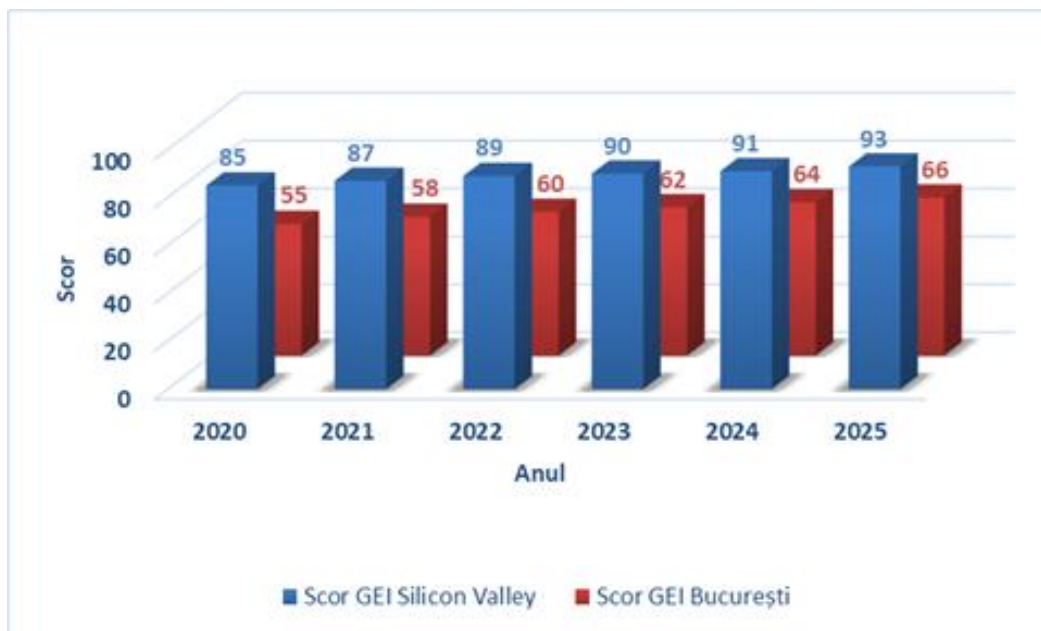
**Figura 3.1** Impactul investițiilor în infrastructura digitală asupra creșterii start-up-urilor (2018-2025)  
[sursa: HarbourVest, 2024; World Bank Group, 2023; McKinsey & Company, 2023]

### 3.3 Metode avansate de evaluare a ecosistemelor antreprenoriale

Acest subcapitol explorează metodele avansate utilizate pentru evaluarea ecosistemelor antreprenoriale, cu accent pe dinamica, interacțiunile și variabilele care definesc succesul și durabilitatea acestora. Evaluarea implică o combinație de indicatori economici, inovativi și instituționali. Principalele metode discutate sunt Indicele Global al Ecosistemelor Antreprenoriale (GEI), Venture Capital Index (VCI), cartografierea rețelilor și analiza conectivității, precum și Indicele de Inovație și Scalabilitate. Aceste instrumente oferă o imagine detaliată asupra performanței ecosistemelor consacrate și emergente, evidențind factorii care stimulează inovația, accesul la capital și colaborarea internațională.

Indicele GEI oferă o analiză completă a ecosistemului antreprenorial, axându-se pe atitudinile, abilitățile și aspirațiile antreprenorilor (Global Entrepreneurship Index Report, 2024). Venture Capital Index măsoară dinamica investițiilor de capital de risc în ecosistem, evaluând atât valoarea, cât și distribuția acestora (Founders Network, 2024). Cartografierea rețelilor este esențială pentru a înțelege colaborările și fluxurile de resurse dintr-un ecosistem, oferind informații despre interconectivitatea actorilor-cheie (Carnegie Endowment for International Peace, 2023). internațională.

Figura 3.2 ilustrează evoluția scorurilor GEI (Global Entrepreneurship Index) pentru Silicon Valley și București între 2020 și 2025, subliniind diferențele semnificative în ceea ce privește inovarea și accesul la resurse între un ecosistem consacrat și unul emergent.



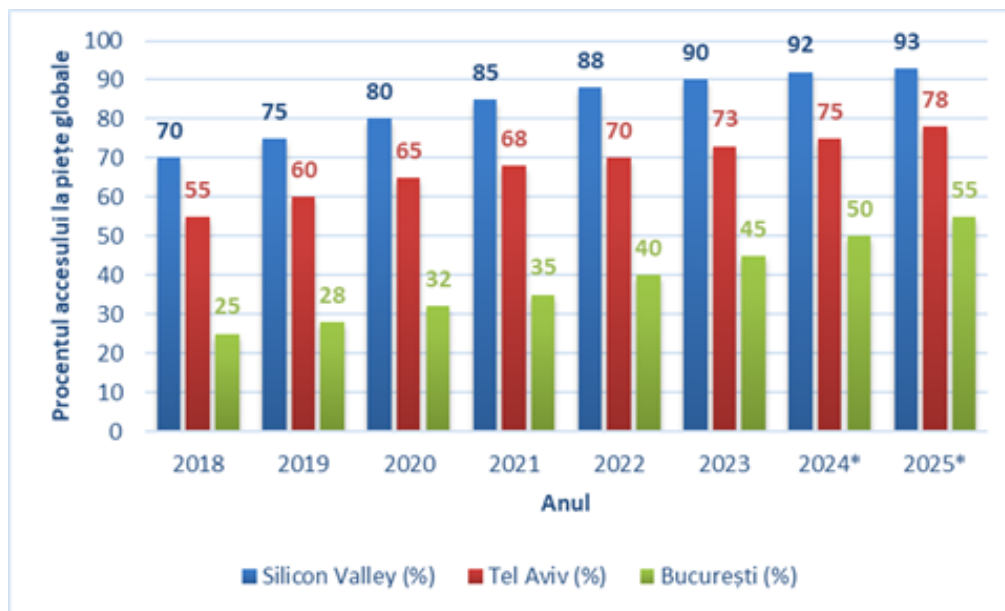
**Figura 3.2** Evoluția scorurilor GEI pentru ecosistemele Silicon Valley și București (2020-2025)  
[sursa: Silicon Valley Indicators, 2023; Global Entrepreneurship Index Report, 2024]

### 3.4 Dinamica succesului și provocările în ecosistemele moderne

Succesul ecosistemelor antreprenoriale moderne depinde de capacitatea lor de a se adapta rapid la schimbările de piață, de a atrage capital și resurse umane calificate, și de a inova constant. Acest subcapitol analizează factorii-cheie pentru succes, cum ar fi inovația tehnologică și accesul la piețele globale, precum și provocările majore cu care se confruntă aceste ecosisteme, precum accesul limitat la finanțare, lipsa infrastructurii digitale avansate și birocrăția excesivă (World Bank Group, 2023). Ecosistemele consacrate, cum ar fi Silicon Valley, domină datorită infrastructurii și resurselor extinse, în timp ce ecosistemele emergente, precum București, demonstrează o creștere promițătoare, dar se confruntă încă cu provocări semnificative (Global Start-up Report, 2024).

Accesul la piețele globale este un factor critic pentru succesul start-up-urilor, oferind oportunități de extindere și diversificare. Ecosistemele consacrate, cum ar fi Silicon Valley și Tel Aviv, au acces extins la piețele globale, în timp ce Bucureștiul continuă să recupereze acest decalaj (McKinsey & Company, 2024).

Figura 3.3 prezintă evoluția accesului la piețele globale pentru start-up-urile din Silicon Valley, Tel Aviv și București între 2018 și 2025, evidențiind decalajele, dar și progresele realizate de ecosistemele emergente.



**Figura 3.3** Creșterea accesului la piețele globale pentru start-up-urile din diverse ecosisteme (2018-2025) [sursa: Carnegie Endowment for International Peace, 2023; Global Start-up Report, 2024; World Trade Data, 2023]

### 3.5 Sustenabilitatea și inovarea prin noi metodologii antreprenoriale

Acest subcapitol explorează integrarea sustenabilității și a inovației în modelele antreprenoriale moderne, subliniind importanța adaptării la provocările climatice, economice și sociale. Start-up-urile moderne pot obține un avantaj competitiv prin implementarea de modele de afaceri care integrează responsabilitatea socială și ecologică (Elkington, 1997; Schaltegger & Wagner, 2011). Aceste principii atrag investitori și parteneri care prioritizează impactul social și de mediu (Bocken et al., 2014).

Printre metodele de integrare a sustenabilității se numără dezvoltarea produselor eco-friendly, implementarea strategiilor de operare sustenabile și crearea unui lanț de aprovizionare responsabil (Carter & Rogers, 2008). Sustenabilitatea financiară devine, de asemenea, esențială, asigurând stabilitatea economică și atragerea de capital responsabil (Freeman & Reed, 1983).

Tabelul 3.2 oferă o sinteză a beneficiilor integrate în modelele de start-up-uri sustenabile, subliniind avantajele practice, cum ar fi economiile pe termen lung și stimularea inovației.

*Tabelul 3.2 Beneficiile integrării sustenabilității în modelele de start-up-uri [Sursa: sinteză proprie derivată din literatura de specialitate]*

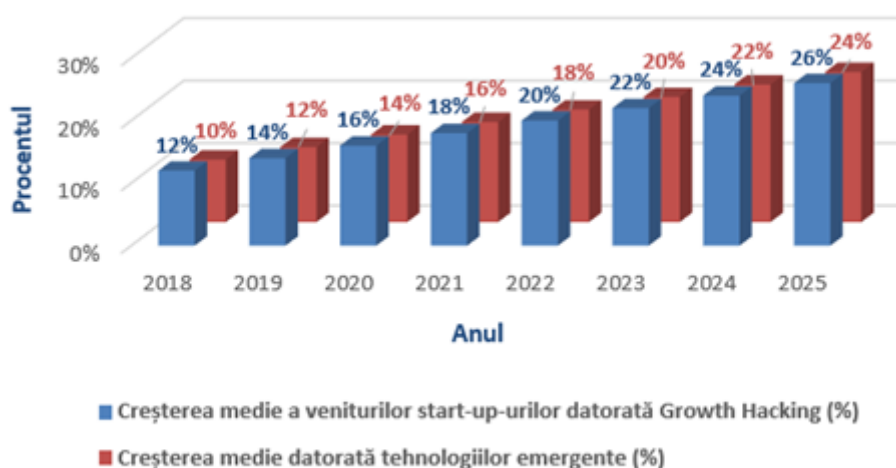
Beneficiu	Descriere
Creșterea atractivității pentru investitori	Start-up-urile sustenabile atrag investitori care prioritizează responsabilitatea socială și ecologică.
Economii pe termen lung	Procese eficiente energetic și reducerea risipei duc la economii pe termen lung.
Atragerea și retenția talentelor	Angajații preferă să lucreze în companii cu valori sustenabile.
Inovație constantă	Sustenabilitatea stimulează inovația pentru soluții eficiente și prietenoase cu mediul.

### 3.6 Sprinturi de Inovație, PaaS, Growth Hacking și Tehnologii Emergente: Accelerarea dezvoltării start-up-urilor

Acest subcapitol discută metodologiile moderne, cum ar fi sprinturile de inovație, Platform-as-a-Service (PaaS) și growth hacking, care accelerează dezvoltarea start-up-urilor. Sprinturile de inovație, bazate pe metodologiile agile, permit start-up-urilor să testeze rapid prototipuri și să colecteze feedback-ul pieței (Blank, 2020). PaaS oferă infrastructura necesară pentru dezvoltare fără a impune gestionarea hardware-ului (Riedl, 2022), iar growth hacking oferă soluții rapide de creștere a utilizatorilor și veniturilor (Chesbrough, 2003).

Adoptarea tehnologiilor emergente, cum ar fi inteligența artificială (AI), blockchain și realitatea augmentată, oferă noi oportunități de inovare, îmbunătățind produsele și serviciile companiilor (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Figura 3.4 ilustrează impactul growth hacking-ului și al tehnologiilor emergente asupra dezvoltării start-up-urilor între 2018 și 2025, evidențiind creșterea exponențială a veniturilor datorată acestor metode.



**Figura 3.4** Impactul Growth Hacking și al tehnologiilor emergente asupra creșterii start-up-urilor (2018-2025) [sursa: EU-Startups, 2023; Shopify, 2023; Growth Hackers, 2024]

Pandemia COVID-19 a avut un impact major asupra ecosistemului antreprenorial din România, aducând atât provocări, cât și noi oportunități. Start-up-urile s-au confruntat cu provocări severe precum accesul limitat la finanțare, perturbările lanțurilor de aprovizionare și schimbările comportamentului consumatorilor. Totuși, criza a accelerat inovația, în special în domenii precum tehnologia, fintech-ul, sănătatea digitală și comerțul electronic, oferind oportunități semnificative pentru creștere.

#### Provocări întâmpinate de start-up-uri în timpul pandemiei

Pandemia a generat o serie de provocări economice care au afectat puternic întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) și start-up-urile. Accesul limitat la finanțare, scăderea cererii pentru anumite produse și servicii, și adaptarea rapidă la munca de la distanță au reprezentat obstacole majore. Aproximativ 60% dintre IMM-uri au raportat probleme grave de cash-flow, iar peste 40% dintre acestea au fost nevoite să-și modifice radical modelele de afaceri (Kuckertz et al., 2020).

Tabelul 3.3 prezintă principalele provocări cu care s-au confruntat start-up-urile din România în timpul pandemiei.

Tabelul 3.3 Provocările întâmpinate de start-up-uri în timpul pandemiei COVID-19 [Sursa: International Monetary Fund (IMF, 2022), European Commission Report on COVID-19 Impact on SMEs, 2021]

Provocare	Descriere
Acces limitat la finanțare	Investitorii au devenit mai reticenți în a finanța start-up-uri în perioada pandemiei, din cauza incertitudinii economice.
Scăderea cererii	În industrii precum retail și ospitalitate, cererea a scăzut dramatic, afectând veniturile start-up-urilor din aceste sectoare.
Adaptarea la lucrul la distanță	Start-up-urile au fost forțate să se adapteze rapid la un mediu de lucru de la distanță, provocând noi dificultăți logistice.
Întreruperi în lanțurile de aprovizionare	Perturbările globale din lanțurile de aprovizionare au afectat capacitatea de a produce și livra produse.
Schimbarea comportamentului consumatorilor	Pandemia a modificat radical modul în care consumatorii interacționează cu produsele și serviciile, accentuând importanța digitalizării.

Pandemia a determinat și o accelerare a adoptării digitalizării și a comerțului electronic. Companiile care au reușit să pivoteze rapid către soluții digitale și să își ajusteze modelele de afaceri au fost cele mai reziliente.

#### Adaptări și strategii de reziliență adoptate de antreprenori

În fața provocărilor pandemiei, multe start-up-uri au adoptat soluții inovatoare și au accelerat tranziția către digitalizare. Adaptările majore au inclus digitalizarea produselor și serviciilor, reducerea costurilor operaționale și extinderea pe noi piețe. Tabelul 3.4 prezintă măsurile adoptate de start-up-urile românești pentru a face față pandemiei.

Tabelul 3.4 Măsuri de adaptare adoptate de start-up-urile românești în timpul pandemiei (2020-2021) [Sursa: EY Romania, 2020; McKinsey & Company, 2021; Statista, 2020]

An	Măsuri de adaptare	Procentul start-up-urilor care au adoptat măsura (%)
2020	Digitalizarea serviciilor și produselor	55%
2020	Reducerea costurilor operaționale	50%
2020	Reevaluarea planurilor de afaceri	45%
2020	Mutarea către comerțul online	35%
2021	Implementarea muncii la distanță	65%
2021	Extinderea pe noi piețe	40%
2021	Parteneriate cu alte companii	30%
2021	Accesarea finanțărilor și granturilor	25%

Majoritatea companiilor au adoptat măsuri de digitalizare și muncă la distanță, ceea ce le-a permis să continue operațiunile în timpul perioadelor de izolare.



## Noi oportunități create de pandemia COVID-19

Criza a adus, de asemenea, noi oportunități pentru companiile capabile să inoveze rapid. Domenii precum sănătatea digitală, fintech-ul și educația online au cunoscut o creștere semnificativă datorită cererii crescute pentru soluții digitale. Tabelul 3.5 evidențiază domeniile emergente care au prosperat în această perioadă.

Tabelul 3.5 Oportunități emergente pentru start-up-uri în timpul pandemiei COVID-19 [Sursa: OECD Digital Economy Outlook, 2022; Baig et al., 2020]

Domeniu	Descriere	Exemple de start-up-uri
Sănătate digitală	Creșterea cererii pentru soluții de telemedicină, consultanță online și management al sănătății la distanță	<b>Medlive, Telios</b>
E-commerce	Tranziția rapidă către comerțul electronic, în special pentru produsele esențiale și servicii de livrare	<b>eMAG, Tazz</b>
Educație online	Creșterea adoptării platformelor de educație online pentru toate nivelurile de învățământ	<b>Kinderpedia, Adservio</b>
Fintech	Soluții de digital banking, plăți contactless și servicii financiare online	<b>FinTechOS, PayPoint</b>
Servicii de livrare	Creșterea cererii pentru livrări de produse și alimente la domiciliu	<b>Glovo, Bolt Food</b>

Ecosistemul antreprenorial românesc se află într-un proces de dezvoltare accelerată, susținut de digitalizare, inovație tehnologică și orientare spre sustenabilitate. După provocările pandemiei COVID-19, antreprenorii locali au demonstrat adaptabilitate și capacitate de inovare, elemente care vor continua să contribuie la succesul lor viitor.

### Digitalizare și inovație tehnologică

Digitalizarea este un motor principal al creșterii economice în România, cu tehnologii precum inteligența artificială (AI), blockchain și Internetul lucrurilor (IoT) integrate în afaceri. Investițiile în start-up-urile tech românești sunt prognozate să crească de la 37 milioane EUR în 2023 la 70 milioane EUR până în 2028, ceea ce reflectă maturizarea ecosistemului (OECD, 2022).

### Extinderea internațională

Start-up-urile românești se extind tot mai mult pe piețele internaționale, vizând Europa de Vest și America de Nord. Exemple notabile sunt UiPath și FinTechOS, care dezvoltă parteneriate și produse adaptate piețelor emergente (Startup Genome, 2023).

### Antreprenariat verde

Pe măsură ce sustenabilitatea devine o prioritate globală, start-up-urile care adoptă practici ecologice vor beneficia de sprijin suplimentar. Investițiile în start-up-urile verzi sunt



pronozate să crească de la 28 milioane EUR în 2023 la 68 milioane EUR până în 2028, susținute de obiectivele Pactului Verde European (European Investment Bank, 2022).

### **Sprijin guvernamental**

Programele guvernamentale, precum „Start-up Nation”, oferă sprijin financiar și facilități fiscale pentru a stimula inovația. Accesul la fonduri europene și parteneriatele public-private vor contribui la dezvoltarea sustenabilă a ecosistemului antreprenorial românesc (OECD, 2022).

Ecosistemul antreprenorial românesc va continua să crească, susținut de digitalizare, extinderea internațională și orientarea către sustenabilitate. România are potențialul de a deveni un hub regional de inovație, atrăgând investiții internaționale și consolidându-și poziția globală în sectorul start-up-urilor.

## **CAPITOLUL IV**

### **CERCETARE PRIVIND ANALIZA ROLULUI STRATEGIILOR DE INOVARE ASUPRA PERFORMANȚEI START-UP-URILOR DIN ROMÂNIA**

#### **4.1 Prezentarea obiectivelor și metodologiei de cercetare**

Acest capitol are ca scop examinarea impactului strategiilor de inovare asupra performanței start-up-urilor din România, în contextul specific al economiei românești. Obiectivele principale ale cercetării sunt:

Evaluarea impactului strategiilor inovative asupra performanței start-up-urilor românești, incluzând R&D, adoptarea de tehnologii noi și parteneriate externe.

Explorarea rolului orientării antreprenoriale ca mediator între strategiile de inovare și performanță.

Investigarea efectului factorilor contextuali, precum intensitatea competitivă și dinamismul industriei, asupra relației dintre strategii și performanță.

Identificarea provocărilor specifice ecosistemului românesc și modul în care acestea influențează eficiența strategiilor de inovare.

Metodologia de cercetare utilizează Modelarea prin Ecuații Structurale - Partial Least Squares (SEM-PLS), care permite analiza relațiilor complexe între variabilele latente. Datele au fost colectate printr-un chestionar distribuit la 202 antreprenori români, iar analiza a fost realizată cu software-ul SmartPLS.

#### **4.2 Cadrul conceptual și dezvoltarea ipotezelor**

Strategiile de inovare joacă un rol esențial în succesul start-up-urilor. Acestea pot include inovația de produs, proces, model de afaceri, marketing și organizațională. Acest cadru conceptual propune următoarele ipoteze:

**H1:** Strategiile de inovare au un impact semnificativ asupra performanței start-up-urilor.

**H2:** Capabilitățile dinamice ale organizațiilor au un impact semnificativ asupra performanței.

**H3:** Dinamismul industriei influențează capabilitățile dinamice ale organizației.

**H4:** Dinamismul industriei are un impact semnificativ asupra performanței start-up-urilor.

**H5:** Dinamismul industriei influențează orientarea antreprenorială.

**H6:** Intensitatea competitivă a pieței influențează orientarea antreprenorială.

**H7:** Intensitatea competitivă are un impact asupra dinamismului industriei.

Acest cadru conceptual explorează interacțiunea complexă între strategii de inovare, capacități dinamice și performanța organizațională, punând accent pe specificitățile pieței românești.

#### **4.3 Designul instrumentului de colectare a datelor: chestionarul**

Pentru a analiza rolul strategiilor de inovare asupra performanței start-up-urilor din România, chestionarul a fost ales ca principalul instrument de colectare a datelor. Acesta a fost structurat în trei secțiuni principale, fiecare vizând colectarea de informații specifice:

- ◆ **Secțiunea 1:** Informații generale despre start-up-uri. Această secțiune a vizat colectarea de date despre domeniul de activitate, numărul de angajați, anul înființării și locația geografică a start-up-urilor. Aceste informații permit contextualizarea rezultatelor și segmentarea eșantionului.
- ◆ **Secțiunea 2:** Caracteristicile strategiilor de inovare. Această parte a chestionarului a investigat strategiile de inovare implementate de start-up-uri, inclusiv inovația de produs, proces, model de afaceri și organizatorică. Întrebările au fost concepute pentru a evalua gradul de inovare și impactul acestora asupra performanței.
- ◆ **Secțiunea 3:** Performanța start-up-urilor. Aici au fost colectate date privind indicatorii financiari și non-financiari ai performanței, precum satisfacția clienților și competitivitatea pe piață. Aceste întrebări au evaluat percepțiile antreprenorilor asupra impactului inovării asupra succesului lor.

Întrebările au fost formulate pe o scală Likert de la 1 la 5, asigurând astfel colectarea de date cuantificabile, utile pentru analiza SEM-PLS. Fiabilitatea și validitatea chestionarului au fost testate printr-un pilot cu un eșantion mic de antreprenori, iar chestionarul a fost distribuit ulterior unui eșantion mai larg de 202 antreprenori din România.

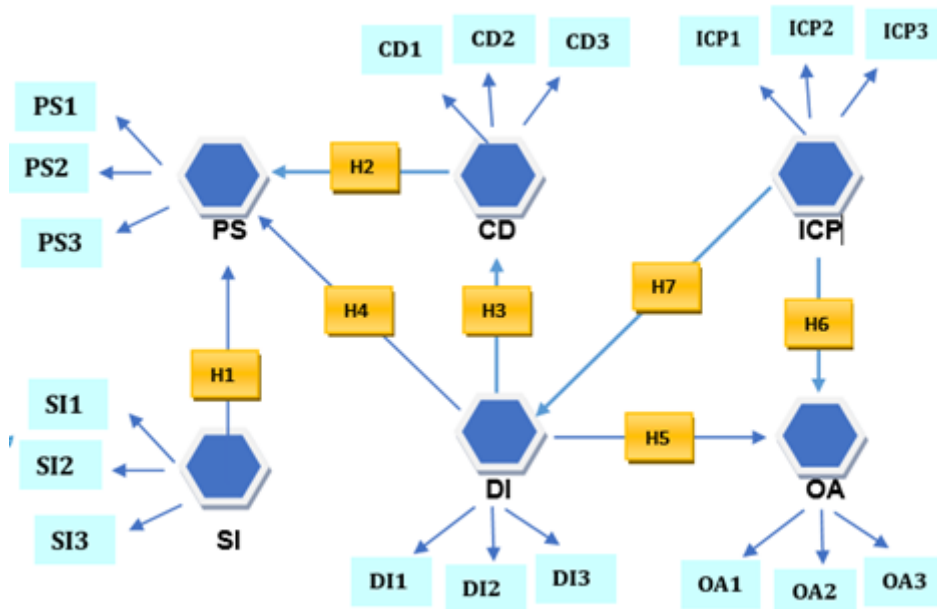
#### **4.4 Procedura sistematică de colectare a datelor și implementarea metodologică**

Pentru a asigura o colectare riguroasă a datelor, procedura de colectare a fost bine planificată și implementată în mai multe etape:

- ◆ **Planificarea și selecția eșantionului.** S-a identificat populația țintă (antreprenori de start-up-uri din diverse industrii și regiuni ale României) și s-a planificat colectarea de date pe o perioadă de două luni. Chestionarul a fost distribuit online, facilitând accesul la un eșantion geografic diversificat.
- ◆ **Colectarea și monitorizarea datelor.** Chestionarul a fost completat de 202 antreprenori (93 femei, 102 bărbați), iar datele au fost monitorizate continuu pentru a asigura calitatea și completitudinea acestora.
- ◆ **Analiza datelor prin SEM-PLS.** Datele colectate au fost analizate folosind software-ul SmartPLS, care permite testarea modelelor structurale și de măsurare complexe, în special pentru eșantioane mai mici. Analiza a inclus:
  - Evaluarea modelului de măsurare, verificând validitatea și fiabilitatea indicatorilor prin Cronbach's Alpha și AVE.
  - Evaluarea modelului structural, pentru a testa ipotezele cercetării și a analiza relațiile cauzale dintre variabilele latente.
  - Analiza medierii și moderării, care a permis identificarea factorilor ce influențează relațiile dintre strategiile de inovare și performanța start-up-urilor.

Prin utilizarea metodologiei SEM-PLS, această cercetare a oferit o analiză detaliată și complexă a modului în care strategiile de inovare influențează performanța start-up-urilor din

România.



**Figura 4.1** Modelul conceptual al cercetării bazate pe modelare prin ecuații structurale [sursa: realizat de autor]

#### 4.5 Rezultatele cercetării

Această cercetare a oferit o analiză profundă a impactului strategiilor de inovare asupra performanței start-up-urilor din România, explorând relațiile dintre variabilele latente și indicatorii acestora, conform modelului conceptual propus. Rezultatele obținute prin analiza statistică au permis formularea unor concluzii solide, relevante pentru înțelegerea dinamicilor complexe care afectează succesul antreprenorial.

##### ◆ Analiza statistică descriptivă

În prima etapă a analizei, s-au prezentat statisticile descriptive asociate variabilelor latente, inclusiv mediile, abaterile standard și coeficienții de asimetrie (Skewness) și boltire (Kurtosis). Acești indicatori au permis evaluarea distribuției datelor colectate. Mediile valorilor indică că respondenții au acordat o importanță mare variabilelor capacităților dinamice și orientării antreprenoriale, itemii corespunzători având cele mai ridicate scoruri. Distribuțiile au arătat o concentrare a răspunsurilor pe partea superioară a scalei, sugerând percepția pozitivă a respondenților asupra influenței strategiilor de inovare și a capacităților organizaționale asupra performanței.

##### ◆ Relațiile structurale și interpretarea coeficienților

A fost evidențiată structura relațiilor dintre variabilele latente și indicatorii acestora, demonstrând o legătură directă între strategiile de inovare și performanța start-up-urilor. Coeficienții de traiectorie au indicat că strategiile de inovare au un efect moderat asupra performanței, cu un coeficient de 0,345, ceea ce sugerează că succesul start-up-urilor este determinat nu doar de inovație, ci și de alte variabile contextuale și organizaționale. Capacitățile dinamice au jucat un rol esențial, având un coeficient de 0,811 în relația cu dinamismul industriei, indicând că dezvoltarea acestora este crucială pentru start-up-urile care operează în medii dinamice. Relațiile dintre dinamismul industriei și intensitatea competitivă a pieței au fost de asemenea puternice, subliniind interdependența dintre acești factori în modelarea succesului start-up-urilor.

##### ◆ Validitatea și robustețea modelului

Validitatea modelului a fost confirmată prin evaluarea fiabilității interne (prin coeficientul Cronbach Alpha și CR) și validitatea convergentă (prin AVE), toate variabilele latente având valori peste pragul minim de 0,7. De asemenea, criteriul Fornell-Larcker a validat

## **Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

distinctivitatea variabilelor latente, confirmând că acestea sunt bine diferențiate. Totuși, raportul Heterotrait-Monotrait (HTMT) a indicat o potențială suprapunere conceptuală între anumite variabile, ceea ce necesită o analiză suplimentară pentru a rafina modelul.

### ◆ **Procedura bootstrap și semnificația statistică**

Utilizarea procedurii bootstrap a confirmat semnificația statistică a majorității relațiilor teoretizate, cu valori p foarte mici (sub 0,05) pentru toate ipotezele. Aceasta oferă o certitudine ridicată asupra relațiilor identificate și susține validitatea modelului. În special, dinamismul industriei a avut un efect extrem de semnificativ asupra capabilităților dinamice și asupra performanței start-up-urilor, subliniind importanța adaptării la schimbările din industrie.

### ◆ **Implicații practice și teoretice**

Rezultatele acestei cercetări oferă implicații clare pentru antreprenorii și managerii de start-up-uri din România. Acestea arată că strategiile de inovare trebuie integrate eficient cu dezvoltarea capabilităților dinamice și adaptate la dinamismul pieței pentru a obține performanțe superioare. Intensitatea competitivă și dinamismul industriei sunt factori importanți care modelează succesul, iar managerii trebuie să fie conștienți de interdependențele dintre acești factori pentru a naviga eficient mediul competitiv.

### ◆ **Limitări și direcții de cercetare viitoare**

Deși cercetarea a confirmat majoritatea ipotezelor, existența unor suprapuneri conceptuale între variabilele latente sugerează necesitatea rafinării ulterioare a modelului. Studiile viitoare ar putea investiga și alte variabile contextuale care influențează performanța, precum accesul la resurse financiare sau sprijinul guvernamental.

În concluzie, această cercetare contribuie semnificativ la înțelegerea factorilor care influențează succesul start-up-urilor din România, oferind un cadru teoretic solid pentru optimizarea strategiilor de inovare și dezvoltarea capabilităților organizaționale.

## **CAPITOLUL V**

### **ANALIZA CALITATIV-COMPARATIVĂ A STRATEGIILOR DE SUPRAVIEȚUIRE ȘI SUCCES ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI PENTRU START-UP-URI ROMÂNEȘTI**

#### **5.1 Prezentarea obiectivelor și cadrului metodologic al studiului calitativ-comparativ**

Scopul principal al acestui studiu este de a identifica și analiza strategiile de supraviețuire și factorii de succes pentru start-up-uri în timpul pandemiei de COVID-19. Obiectivele specifice ale studiului includ:

- ◆ **Identificarea strategiilor de supraviețuire:** Determinarea strategiilor diverse adoptate de start-up-uri pentru a naviga provocările pandemiei.
- ◆ **Determinarea factorilor de succes:** Analizarea factorilor care au contribuit semnificativ la succesul start-up-urilor în această perioadă dificilă.
- ◆ **Explorarea combinațiilor de strategii și contexte:** Investigarea modului în care combinațiile specifice de acțiuni și circumstanțe au influențat rezultatele start-up-urilor, facilitând supraviețuirea și succesul acestora pe piață.

Metodologia utilizată este de natură calitativă, fiind potrivită pentru a oferi o înțelegere profundă a strategiilor și factorilor interni și externi care au influențat supraviețuirea și succesul start-up-urilor. Pentru a examina aceste relații complexe, s-a utilizat Analiza Calitativă Comparativă Fuzzy-Set (fsQCA), care permite explorarea configurațiilor multiple de condiții care duc la succes.

#### Justificarea utilizării fsQCA:

- ◆ **Gestionarea complexității:** fsQCA permite analiza simultană a mai multor condiții și a relațiilor dintre acestea, facilitând înțelegerea impactului diverselor strategii și contexte asupra succesului start-up-urilor.
- ◆ **Flexibilitatea metodei:** Este potrivită pentru studii exploratorii cu multiple cazuri și condiții diverse.
- ◆ **Evaluarea configurativă:** Metoda permite identificarea unor tipare unice de condiții care conduc la succes, o caracteristică esențială pentru a înțelege variabilitatea strategiilor adoptate în timpul pandemiei.

Condițiile analizate pentru a evalua succesul start-up-urilor includ:

- ◆ **Flexibilitatea Operațională (FO):** Capacitatea start-up-urilor de a se adapta rapid la noile condiții de piață.
- ◆ **Acces la Finanțare (AF):** Disponibilitatea fondurilor și accesul la investiții externe.
- ◆ **Utilizarea Tehnologiei (UT):** Nivelul de adoptare a tehnologiilor digitale pentru operare și comunicare.
- ◆ **Inovația în Produse și Servicii (IPS):** Capacitatea de a inova în produse și servicii
- ◆ **Experiența în Industrie (EI):** Numărul de ani de activitate al start-up-urilor.
- ◆ **Numărul de Angajați (NA):** Dimensiunea echipei start-up-urilor.

Rezultatul principal al analizei constă în măsurarea succesului start-up-urilor pe o scală de la 1 la 5, incluzând percepțiile asupra succesului general și corelarea acestuia cu condițiile menționate.

#### 5.2 Designul și implementarea cercetării calitativ-comparative: Selecția participanților și structura interviurilor

Pandemia de COVID-19 a provocat schimbări drastice în mediul de afaceri, afectând în mod special start-up-urile, care, prin natura lor, au resurse limitate. Studiul își propune să exploreze cum aceste companii au reușit să facă față crizei.

Pentru a asigura o diversitate a experiențelor, au fost realizate 45 de interviuri semi-structurate cu fondatori și co-fondatori de start-up-uri din România. Selecția participanților s-a realizat pe baza următoarelor criterii:

- ◆ **Domeniul de activitate:** Au fost incluse start-up-uri din diverse industrii, cum ar fi tehnologia, sănătatea, educația, comerțul electronic și serviciile financiare.
- ◆ **Dimensiunea start-up-urilor:** Au fost selectate companii de diverse dimensiuni, variind de la cele mici, cu mai puțin de 10 angajați, la cele cu peste 100 de angajați.
- ◆ **Experiența în industrie:** Start-up-urile selectate aveau un interval de experiență variind de la cele nou-înființate până la cele cu o activitate de peste 5 ani.

Interviurile semi-structurate au permis flexibilitate în explorarea temelor de interes, menținând totodată un cadru structurat. Structura interviurilor a acoperit următoarele aspecte:

- ◆ **Contextul general:** Informații despre start-up, inclusiv domeniul de activitate, dimensiunea echipei și durata activității.
- ◆ **Impactul pandemiei:** Explorarea modului în care pandemia a afectat operațiunile și situația financiară a companiei.
- ◆ **Strategii de supraviețuire:** Identificarea strategiilor specifice adoptate în timpul pandemiei.
- ◆ **Accesul la resurse:** Modul în care accesul la finanțare și alte resurse a influențat succesul companiei.
- ◆ **Inovație și adaptabilitate:** Capacitatea de a inova și de a se adapta la noile condiții

de piață.

- ◆ **Evaluarea succesului:** Participanții au evaluat succesul start-up-ului pe o scală Likert de la 1 la 5.

Datele colectate din interviuri au fost transcrise, codificate și analizate utilizând fsQCA, iar scala Likert a oferit o dimensiune cantitativă valoroasă.

### **5.3 Analiza datelor utilizând analiza calitativ-comparativă prin Seturi Fuzzy (fsQCA): Codificare și interpretare**

Codificarea datelor este o etapă esențială pentru a organiza și structura informațiile obținute din interviuri. Pașii principali ai procesului de codificare au fost următorii:

- ◆ **Transcrierea interviurilor:** Toate interviurile au fost transcrise integral.
- ◆ **Identificarea temelor:** Revizuirea transcrierilor pentru a identifica teme relevante, cum ar fi strategiile de supraviețuire, utilizarea tehnologiei și accesul la finanțare
- ◆ **Atribuirea codurilor:** Fiecărui fragment relevant de text i-a fost atribuit un cod, facilitând astfel clasificarea și analiza
- ◆ **Calibrarea în seturi fuzzy:** Codurile au fost transformate în valori fuzzy, utilizând următoarele criterii:
  - Pentru scala Likert: valorile fuzzy atribuite variază de la 0.05 (apartenență inexistentă) la 0.95 (apartenență totală).
  - Pentru numărul de angajați și experiența în industrie: s-au utilizat intervale calibrate, de la 0.05 pentru apartenență foarte scăzută, până la 1.00 pentru apartenență totală.

Calibrarea datelor a fost realizată prin intermediul software-ului fsQCA, transformând datele calitative în seturi fuzzy cuantificabile. Această metodologie a permis o evaluare aprofundată a relațiilor complexe dintre condiții și succesul start-up-urilor.

În concluzie, integrarea scalei Likert și utilizarea metodei fsQCA au permis identificarea configurațiilor specifice de condiții care au contribuit la succesul start-up-urilor în timpul pandemiei.

### **5.4 Rezultatele studiului calitativ: Strategii de supraviețuire și factori de succes**

După ce am calibrat valorile în fsQCA, un pas esențial a fost calibrarea variabilei compozite cSUCCES, care a combinat multiple condiții antecedente pentru a oferi o evaluare holistică a impactului acestora asupra succesului start-up-urilor. Acest proces a permis identificarea și analiza relațiilor complexe dintre condiții și succesul companiilor în timpul pandemiei de COVID-19. Calibrarea variabilei compozite s-a realizat prin combinarea valorilor fuzzy ale fiecărei condiții antecedente într-o singură valoare fuzzy, utilizând funcția Fuzzyand din software-ul fsQCA:

- ◆ **Compute : cSUCCES = fuzzyand(cFO, cAF, cUT, cIPS, cNA, cEI)**  
Calibrarea variabilei compozite a fost importantă din următoarele motive:
- ◆ **Captarea complexității:** Variabila compozită a reflectat interdependența dintre multiple condiții antecedente, oferind o imagine detaliată a factorilor care contribuie împreună la succesul start-up-urilor.
- ◆ **Identificarea tiparelor:** Combinarea condițiilor calibrate a permis identificarea tiparelor de succes, facilitând identificarea combinațiilor necesare și suficiente pentru a obține succesul dorit.
- ◆ **Evitarea redundanței:** Variabila compozită a simplificat analiza prin combinarea mai



**Explorarea antreprenorială a capabilităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

multor condiții într-o singură variabilă, reducând astfel complexitatea și evitând redundanța.

Variabila cSUCCES a combinat următoarele condiții antecedente:

- ◆ Flexibilitatea Operațională (cFO)
- ◆ Acces la Finanțare (cAF)
- ◆ Utilizarea Tehnologiei (cUT)
- ◆ Inovație în Produse și Servicii (cIPS)
- ◆ Numărul de Angajați (cNA)
- ◆ Experiența în Industrie (cEI)

Prin utilizarea variabilei compozite cSUCCES, analiza configurațională a permis identificarea combinațiilor de condiții care au condus la succesul start-up-urilor în timpul pandemiei.

**Consistența și acoperirea**

1. **Consistența** măsoară în ce măsură combinațiile de condiții sunt suficiente pentru a produce succesul. Valorile obținute arată o consistență ridicată între variabila cSUCCES și succesul start-up-urilor (cSU):
  - ◆ Consistența  $X \leq Y$ : 0.967123 – indică faptul că majoritatea combinațiilor de condiții asociate cu cSUCCES au fost suficiente pentru a explica succesul start-up-urilor.
  - ◆ Consistența  $X \geq Y$ : 0.310466 – sugerează o acoperire moderată între cSUCCES și succesul total al start-up-urilor, indicând că mai există și alți factori care nu au fost pe deplin explicați de cSUCCES.
2. **Distribuția punctelor**: Punctele de pe graficul XY au arătat că cele mai ridicate valori ale succesului (cSU = 1) au fost asociate cu valori ridicate ale cSUCCES, ceea ce confirmă robustețea combinațiilor de condiții.

**Tabelul de adevăr** a prezentat 7 configurații de cazuri, dintre care doar acele configurații cu o consistență de peste 0.8 au fost considerate relevante. Acestea au fost interpretate astfel:

- ◆ **Configurațiile cu consistență ridicată (1)** au indicat combinații de condiții care au condus întotdeauna la succes.
- ◆ **Configurațiile cu consistență mai mică** au arătat că, deși aceste combinații au dus la succes în majoritatea cazurilor, nu au fost întotdeauna determinante.

*Tabelul 5.1 Interpretarea configurațiilor cu consistență ridicată și scăzută pentru succesul start-up-urilor [Sursa: realizat de autor]*

Configurațiile cu consistență ridicată	Interpretare
<b>Rândul 1:</b> cFO=0, cAF=0, cUT=0, cIPS=1, cEI=0, cNA=0, number=1, cSU=1	Această combinație indică faptul că start-up-urile care au <b>inovație în produse și servicii</b> , dar <b>nu</b> au <b>flexibilitate operațională</b> , însă au acces la <b>finanțare</b> , <b>utilizarea tehnologiei</b> , <b>experiență în industrie</b> și un <b>număr mic de angajați</b> , au succes (consistență 1).
<b>Rândul 2:</b> cFO=1, cAF=1, cUT=0, cIPS=1, cEI=1, cNA=0, number=1, cSU=1	Această combinație arată că succesul este asociat cu <b>flexibilitate operațională</b> , <b>acces la finanțare</b> , <b>inovație în produse și servicii</b> și <b>experiență în industrie</b> , chiar dacă <b>nu utilizează tehnologia</b> și au un <b>număr mic de angajați</b> .

## Explorarea antreprenorială a capacităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri

<b>Rândul 3:</b> cFO=1, cAF=1, cUT=1, cIPS=0, cEI=1, cNA=1, number=1, cSU=1	Start-up-urile care au <b>flexibilitate operațională, acces la finanțare, utilizarea tehnologiei, experiență în industrie</b> și un <b>număr mare de angajați</b> , dar <b>nu inovează în produse și servicii</b> , au succes (consistență 1).
<b>Rândul 4:</b> cFO=1, cAF=1, cUT=1, cIPS=1, cEI=1, cNA=1, number=1, cSU=1	Această combinație indică faptul că <b>toate condițiile</b> prezente duc la succes (consistență 1).
<b>Configurațiile cu consistență mai mică</b>	<b>Interpretare</b>
<b>Rândul 5:</b> cFO=1, cAF=0, cUT=1, cIPS=1, cEI=1, cNA=0, number=1, cSU=1, raw consist.=0.972686, PRI consist.=0.910448, SYM consist.=1	Această configurație arată combinația de <b>flexibilitate operațională, utilizarea tehnologiei, inovație în produse și servicii</b> și <b>experiență în industrie</b> , dar <b>fără acces la finanțare</b> și cu un <b>număr mic de angajați</b> , ducând la succes în majoritatea cazurilor (consistență brută 0.972686).
<b>Rândul 6:</b> cFO=1, cAF=1, cUT=1, cIPS=1, cEI=1, cNA=1, number=2, cSU=1, raw consist.=0.967123, PRI consist.=0.923241, SYM consist.=1	Această combinație indică că prezența tuturor condițiilor este suficientă pentru succes în majoritatea cazurilor (consistență brută 0.967123).
<b>Rândul 7:</b> cFO=1, cAF=1, cUT=1, cIPS=1, cEI=0, cNA=1, number=1, cSU=1, raw consist.=0.95871, PRI consist.=0.819209, SYM consist.=1	Această configurație sugerează că <b>flexibilitatea operațională, accesul la finanțare, utilizarea tehnologiei, inovația în produse și servicii</b> și un <b>număr mare de angajați</b> sunt suficiente pentru succes, chiar și <b>fără experiență în industrie</b> (consistență brută 0.95871).

Aplicarea **algoritmului Quine-McCluskey** a permis reducerea expresiilor logice și identificarea configurațiilor minimale. Aceste configurații sunt esențiale pentru a identifica cele mai importante combinații de condiții care determină succesul. De exemplu, combinația de **flexibilitate operațională (cFO), acces la finanțare (cAF), inovație (cIPS), experiență (cEI)** și **absența tehnologiei (~cUT)** a demonstrat o **consistență perfectă de 1** în predicția succesului.

Evaluarea necesității a arătat că combinațiile de factori precum **flexibilitatea operațională, accesul la finanțare, inovația și experiența** au fost **esențiale** pentru succesul start-up-urilor, având cea mai mare consistență (0.9930). Aceste combinații explică aproape toate cazurile de succes analizate (54.80%).

Studiul a arătat că succesul start-up-urilor în timpul pandemiei a fost determinat de o **combinație de factori** interdependenți, printre care **flexibilitatea operațională, accesul la finanțare, inovația și experiența în industrie**. De asemenea, utilizarea tehnologiei, deși importantă, nu a fost neapărat un factor esențial pentru toate start-up-urile. Aceste descoperiri oferă o bază solidă pentru dezvoltarea de strategii de succes adaptate la contexte de criză, precum pandemia COVID-19.



## CAPITOLUL VI

### CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII ȘI DIRECȚII DE CERCETARE

Acest capitol final prezintă concluziile principale ale cercetării, evidențiind contribuțiile proprii aduse domeniului antreprenoriatului și propune direcții viitoare de cercetare. Am examinat în detaliu interacțiunea dintre capabilitățile dinamice și strategiile inovative în dezvoltarea start-up-urilor, cu accent pe contextul României, oferind atât un model teoretic cât și instrumente practice pentru antreprenori.

#### 6.1 Sinergii între capabilitățile dinamice și strategiile inovative

Cercetarea mea a demonstrat că sinergia dintre capabilitățile dinamice și strategiile inovative este esențială pentru succesul și sustenabilitatea start-up-urilor într-un mediu de afaceri volatil. Capabilitățile dinamice, definite prin abilitatea de a reconfigura resursele și competențele în fața perturbărilor, și strategiile inovative, care includ dezvoltarea de noi produse și modele de afaceri, se potențează reciproc, permițând firmelor să se adapteze rapid și să valorifice oportunități emergente.

Am constatat că firmele care dezvoltă capabilități dinamice solide pot implementa strategii inovative mai eficiente, având flexibilitatea necesară pentru a pivota în funcție de cerințele pieței. La rândul lor, strategiile inovative necesită o organizație capabilă să susțină experimentarea și adaptarea constantă, ceea ce face ca dezvoltarea capabilităților dinamice să fie un element esențial.

#### 6.2 Propunerea unui model integrat pentru dezvoltarea start-up-urilor

Pe baza acestor constatări, am dezvoltat un model integrat care poate ghida start-up-urile din România în dezvoltarea lor. Modelul se bazează pe trei piloni esențiali:

1. **Flexibilitatea operațională** – capacitatea de a reconfigura structurile interne și procesele în funcție de schimbările pieței.
2. **Inovația continuă** – îmbunătățirea constantă a produselor, proceselor și modelelor de afaceri.
3. **Colaborarea strategică** – parteneriate locale și internaționale pentru acces la resurse și know-how.

Modelul propus acoperă trei etape de dezvoltare a start-up-urilor: Lansare, Creștere și Maturitate, oferind soluții personalizate pentru fiecare etapă și propunând strategii care facilitează scalabilitatea și adaptabilitatea pe termen lung.

#### 6.3 Contribuțiile tezei doctorale în domeniul antreprenoriatului inovativ

Cercetarea aduce contribuții importante atât la nivel teoretic, cât și practic.

- ◆ **Contribuții teoretice:** Extinderea teoriei capabilităților dinamice prin integrarea lor cu strategiile inovative. Inovația este analizată nu doar ca un proces de introducere a produselor noi, ci ca o continuă adaptare organizațională.
- ◆ **Contribuții metodologice:** Utilizarea unor metode avansate, cum ar fi fsQCA și SEM-PLS, a permis o analiză profundă a relațiilor complexe dintre variabile și a validat modelul propus.
- ◆ **Contribuții pentru practicieni:** Am oferit un model aplicabil, care poate ghida

## **Explorarea antreprenorială a capacităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

---

antreprenorii în gestionarea resurselor și în adoptarea de strategii care să sprijine inovația și dezvoltarea sustenabilă.

### **6.4 Recomandări pentru practicieni și factori de decizie**

Pe baza constatărilor cercetării, am formulat următoarele recomandări:

- ◆ **Flexibilitatea operațională:** Antreprenorii trebuie să creeze un mediu organizațional adaptabil, care să permită pivotarea rapidă în fața schimbărilor pieței. Factorii de decizie ar trebui să sprijine acest lucru prin politici legislative flexibile și programe de finanțare.
- ◆ **Accesul la finanțare:** Guvernele și instituțiile financiare ar trebui să dezvolte programe care să faciliteze accesul start-up-urilor la capital, oferind granturi și finanțări pentru inovație.
- ◆ **Tehnologie și inovație continuă:** Investițiile în tehnologie și inovație trebuie să fie o prioritate pentru antreprenori, în timp ce politicile guvernamentale ar trebui să sprijine digitalizarea prin granturi și formare.

### **6.5 Direcții pentru cercetări viitoare**

Cercetarea deschide noi direcții de explorare, printre care:

- ◆ **Dezvoltarea unui model economico-matematic** pentru evaluarea ecosistemelor antreprenoriale, care să integreze indicatori legați de inovație și sustenabilitate.
- ◆ **Integrarea tehnologiilor emergente**, cum ar fi inteligența artificială și blockchain, în modele de afaceri inovative.
- ◆ **Explorarea dimensiunilor extinse ale flexibilității operaționale**, inclusiv capacitatea de a anticipa și modela schimbările de piață, nu doar de a reacționa la ele.
- ◆ **Analiza ecosistemelor antreprenoriale în contexte internaționale**, pentru a identifica bune practici aplicabile în diferite contexte geografice și economice.

Aceste direcții de cercetare vor contribui la o înțelegere mai profundă a succesului antreprenorial și la dezvoltarea de noi soluții pentru provocările complexe ale mediului de afaceri.

## BIBLIOGRAFIE

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. Blank, S. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
3. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
4. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
5. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
7. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
8. Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *Global report 2020/2021*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org>
9. Global Entrepreneurship Monitor. (2023/2024). *Global report 2023/2024*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org>
10. Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41-50.
11. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
12. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
13. OECD. (2020). *SME and Entrepreneurship Outlook 2020*. OECD Publishing.
14. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
15. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing Group.
16. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
17. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
19. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

## LISTA PUBLICAȚIILOR

### Listă publicații

1. **Bușilă**, A. V., & Cristache, N. (2022). MANAGING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER FOR FUTURE TOURISM. *Proceedings of the International Management Conference*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. 15(1), 902-915. <https://doi.org/10.24818/imc/2021/05.08>
2. Cristache, N., **Busila**, A. V., & Maftai, C. O. (2021). Innovation Marketing - a Consequence of Business Competitiveness. *Annals of Dunarea De Jos University of Galati Fascicle I Economics and Applied Informatics*, 27(3), 141–148. <https://doi.org/10.35219/eai15840409234>
3. Cristache, N., Pricopoaia, O., & **Bușilă**, A. V. (2023). THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON STARTUPS IN THE SOUTH-EAST REGION OF ROMANIA. *Proceedings of the International Management Conference*. <https://doi.org/10.24818/imc/2022/01.07>
4. Cristache, N., Susanu, I. O., **Busila**, A. V., Matis, C., & Pricopoaia, O. (2022). The Impact of Sensory Marketing on the Development of Organisations in the Fashion Industry. *Annals of Dunarea De Jos University of Galati Fascicle I Economics and Applied Informatics*, 28(1), 111–122. <https://doi.org/10.35219/eai15840409253>
5. Lovin, D., **Busila**, A.V., Sava, V. (2023). Culture shock, adaptation, and organizational performance in sport: A psychological perspective. *Technological Forecasting & Social Change*. 190, 122403. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122403>
6. Pricopoaia, O., **Busila**, A. V., Cristache, N., Susanu, I., & Cosmin Matis. (2023). Challenges for entrepreneurial innovation: Startups as tools for a better knowledge-based economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 20. 969–1010. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00923-9>
7. Pricopoaia, O., **Busila**, A., Cristache, N., & Andrei, V. F. (2021). Domestic Tourism in Brasov - The Effect of Manifesting the Interest of Being a Tourist in Your Own City. *Risk in Contemporary Economy*, 1(1), 136–146. <https://doi.org/10.35219/rce20670532109>

### Listă participări la conferințe naționale și internaționale

1. Pricopoaia, O., **Bușilă**, A. V., Cristache, N., Susanu, I., & Matis, C. (2023). Challenges for entrepreneurial innovation: Startups as tools for a better knowledge-based economy. Paper presented at *the 18th ACIEK Conference – Innovation, Knowledge and Digitalisation: Building Trust to Face Today's Challenges*, 21st-23rd of June 2023, Madrid, Spain.
2. **Busila**, A. V. (2023). Drivers and barriers to sustainable tourism development in the cruise industry. Paper presented at *the 13th Scientific Conference of Doctoral Schools – Perspectives and Challenges in Doctoral Research*, 8th-9th of June 2023, Galați, Romania
3. **Bușilă**, A., & Cristache, N. (2023). Easy or hard? Challenges for the sustainability of startups business models. Paper presented at *the International Conference Risk in Contemporary Economy*, XXIIIth Edition, 21st-22nd of April 2023, Galați, Romania.
4. Pricopoaia, O., **Bușilă**, A. V., & Cristache, N. (2022). The impact of digitalization on startups in the Southeast region of Romania. Paper presented at *The 16th International*

**Explorarea antreprenorială a capacităților dinamice și a strategiilor inovative pentru start-up-uri**

---

*Management Conference – Management and Resilience Strategies for a Post-Pandemic Future*, 3rd-4th of November 2022, Bucharest, Romania.

5. Lovin, D., **Bușilă**, A., & Sava, V. (2022). Cultural shock, adaptation and organisational performance in sport - A psychological perspective. Paper presented at *the 16th ACIEK Conference – Greening, Digitizing and Redefining Aims in an Uncertain and Finite World*, 28th-30th of June 2022, Seville, Spain.
6. **Busila**, A. V. (2022). Innovation Management in Tourism: Theories and Models Development. Paper presented at *the 12th Scientific Conference of Doctoral Schools – Perspectives and Challenges in Doctoral Research*, 9th-10th of June 2022, Galați, Romania.
7. Pricopoaia, O., **Busila**, A., Cristache, N., & Andrei, V. F. (2021). Domestic Tourism in Brașov - The Effect of Manifesting the Interest of Being a Tourist in Your Own City. *The International Conference “Risk in Contemporary Economy” (RCE 2021)*, 4th of June 2021, “Dunarea de Jos” University of Galati, Romania – Faculty of Economics and Business Administration, Galati, Romania.
8. **Busila**, A. V. (2021). A narrative review of tourism: travelling into the COVID-19 pandemic through the past. Paper presented at *the 11th Scientific Conference of Doctoral Schools – Perspectives and Challenges in Doctoral Research*, 10th-11th of June 2021, Galați, Romania.
9. **Bușilă**, A., & Cristache, N. (2021). Managing artificial intelligence as a driver for future tourism. *The 16th International Management Conference – Management and Resilience Strategies for a Post-Pandemic Future*, 3rd-4th of November 2021, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.