

Public Disclosure Authorized



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

Public Disclosure Authorized

ABILITAREA ORGANIZAȚIILOR DE SPRIJIN: DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR ORGANIZAȚIILOR DE SPRIJIN PENTRU START-UPURI DIN ROMÂNIA

Octombrie 2024

Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized



MINISTERUL CERCETĂRII, INOVĂRII ȘI DIGITALIZĂRII



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

NRRP. Funded by the European Union—NextGenerationEU”

<https://mfe.gov.ro/pnrr/>

<https://www.facebook.com/PNRROficial/>

Declinarea responsabilității

Acest raport lucrare este un produs al personalului Băncii Mondiale. Constatările, interpretarea și concluziile exprimate în această lucrare nu reflectă în mod necesar punctele de vedere ale directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în această lucrare și nu își asumă responsabilitatea pentru eventualele erori, omisiuni sau discrepanțe din informații, nici răspunderea cu privire la utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor sau concluziilor prezentate. Limitele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din această lucrare nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau la aprobarea sau acceptarea acestor limite.

Acest raport nu reprezintă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialul din această publicație este protejat de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea unor părți ale acestei lucrări fără permisiune poate constitui o încălcare a legilor în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice parte a acestei lucrări, vă rugăm să trimiteți o cerere cu informațiile complete la: (i) Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării din România (str. Mendeleev nr. 21-25, cod poștal 010362, București, România) sau (ii) Grupul Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr, nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

Acest raport a fost livrat în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile privind modernizarea cercetării în România: îmbunătățirea calității și relevanței sectorului de cercetare, semnat între Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării din România și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 3 decembrie 2022. Acesta corespunde Livrabilului 9: *Raport cu evaluare și recomandări pentru îmbunătățirea funcționalității și eficienței instituțiilor intermediare* în cadrul acordului menționat mai sus.

Cuprins

Lista de figuri	ii
Lista de casete.....	ii
Lista de tabele.....	ii
Mulțumiri	iii
Abrevieri și acronime.....	iv
Sumar executiv	1
Start-upuri și organizații de sprijin în România	1
Modele de afaceri, finanțare publică și privată.....	1
Alte aspecte legate de ecosistem.....	2
Evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri	3
1. Introducere.....	6
Despre acest raport.....	6
Despre organizațiile de sprijin pentru start-upuri.....	11
2. Metodologia SECA - Evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri	16
Pre-SECA: Evaluarea nevoilor	16
Etapa 1: Clasificare și cartografiere.....	17
Etapa 2: Consultarea și descoperirea părților interesate	17
Etapa 3: Colectarea datelor generale	18
Etapa 4: Interviuri aprofundate	18
Post-SECA: Analiza și proiectarea intervenției	19
Utilitate și replicabilitate	20
3. Constatări	22
Prezentarea generală a organizațiilor de sprijin pentru start-upuri din România	22
Oportunități pentru dezvoltarea capacităților	31
4. Interpretarea varianței în competențe.....	58
5. Recomandări.....	62
Prezentarea generală a recomandărilor	62
Recomandări prioritare pentru Comisia Europeană.....	68
Recomandări pentru Agențiile pentru dezvoltare regională	69
Recomandări pentru Ecosystem Hub	69
Recomandări pentru organizațiile de sprijin.....	72
Referințe	74
Anexa 1 Definiții ale organizațiilor de sprijin	78
Anexa 2 Exemple de organizații de sprijin din România	80
Anexa 3 Competențe măsurate prin evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri.....	81

Lista de figuri

Figura 1	Cadrul conceptual pentru ecosistemul antreprenorial.....	8
Figura 2	Diferențele dintre organizațiile de sprijin pentru start-upuri.....	12
Figura 3	Ilustrarea simplificată a diferitelor căi de impact ale organizațiilor de sprijin	13
Figura 4	Rezumatul procesului.....	16
Figura 5	Capabilități și competențe acoperite de instrumentul de diagnosticare a organizațiilor de sprijin pentru start-upuri	19
Figura 6	Distribuția organizațiilor de sprijin în funcție de etapele start-upului deservit (număr de organizații de sprijin)	25
Figura 7	Distribuția respondenților la sondaj	26
Figura 8	Organizațiile de sprijin pe clase și zona de captare	27
Figura 9	Data de formare a organizațiilor de sprijin pe tip (număr de organizații de sprijin) ..	28
Figura 10	Activitățile și serviciile principale raportate de organizațiile de sprijin	30
Figura 11	Punctaj mediu pe capacitate (în funcție de clasa de facilitatori).....	32
Figura 12	Competențe ale resurselor financiare.....	33
Figura 13	Mixul de finanțare medie al organizațiilor de sprijin	37
Figura 14	Programe STI și buget estimat pe tip de beneficiar	38
Figura 15	Competențe strategie	40
Figura 16	Competențe resurse umane.....	43
Figura 17	Competențe de rețea	46
Figura 18	Competențe de susținere și promovare.....	50
Figura 19	Competențe de leadership	53
Figura 20	Competențele proceselor organizaționale	55
Figura 21	Competențele investitorilor prin scor mediu și varianță.....	59
Figura 22	Competențele programului prin scor mediu și varianță.....	59

Lista de casete

Caseta 1	Tipuri de organizații de sprijin principale ale ecosistemului de start-upuri.....	8
Caseta 2	Studiu de caz : Combinator Y (SUA)	11
Caseta 3	Studiu de caz: Founder Catalyst de Techstars.....	14
Caseta 4	Provocarea finanțării programelor în fază incipientă.....	34
Caseta 5	Inovarea deschisă.....	39

Lista de tabele

Tabelul 1	Competențe măsurate prin evaluarea capacităților organizației de sprijin pentru start-up	81
-----------	--	----

Mulțumiri

Pregătirea acestui raport a fost condusă de Natasha Kapil (specialist principal în sectorul privat), Łukasz Marć (economist principal) și Chris Haley (expert principal, autor principal), cu sprijinul Oanei Craioveanu și Mădălinei Neagu. Diana Pirjol a furnizat contribuții valoroase. În plus, Oana Craioveanu, Mădălinei Neagu și Diana Pirjol au oferit un sprijin valoros pentru interviuri. Echipa este recunoscătoare pentru feedbackul și comentariile valoroase furnizate de Natalia Agapitova și Tugba Gürcanlar, precum și pentru revizuirea preliminară de către Can Arslan. Echipa a beneficiat de îndrumarea lui Cecile Niang, Ilias Skamnelos, Anna Akhalkatsi, și Alanna Simpson. Ne exprimăm recunoștința față de Aarre Laakso pentru sprijinul acordat editării și față de Sinem Oezdemir pentru formatarea excelentă și coordonarea procedurilor. De asemenea, echipa este recunoscătoare pentru sprijinul lui Thomas Paulovici, Mihai Preda, Irina Talos, și Daria Gulei.

Echipa dorește să mulțumească în mod special următorilor participanți la ecosistem care au oferit contribuții, prin intermediul meselor rotunde, răspunsurilor la sondaje și interviurilor aprofundate, sau feedback privind versiunile preliminare ale raportului: Adina Simionescu, Adriana Spulber, Alex M Dascalu, Alexandru Agatinei, Alexandru Bogdan, Alina Georgescu, Ana Ciobanu, Ana Maria Onica, Anca Luca, Andrea-Mariana Budeanu, Andrei Cojan, Andrei Cosmin Munteanu, Andrei Dudoiu, Andrei Pitiș, Bianca Muntean, Bogdan Mariniuc, Calin Sahleanu, Calin Sipos, Catalin Epure, Ciprian Man, Ciprian Stănescu, Cosmin Curticapean, Cristian Graunte, Cristian Munteanu, Cristina Țoncu, Dan Bugariu, Dan Lupu, Dan Mihăescu, Dan Zaharia, Daniel Dragomir, Daniel Neagoe, David Achim, Diana Campian, Florin Cobuz, Gabriel Rusu, Gheorghe Bosînceanu, Ilinca Păun, Ioana David, Ioana Ienaga, Ion-Gheorghe Petrovai, IonuțTata, Lajos Vajda, Laviniu Chiș, Liviu Cardariu, Luca Știrbăt, Madalina Sumedrea, Malin-Iulian Ștefănescu, Mihaela Breaz, Mihnea Crăciun, Mircea Vădan, Monica Zara, Oana Buzatu, Oana Simionescu, Radu Ticiu, Razvan CraciunescuCrăciunescu, Robert Agarici, Rodica Biliboc, Rodica Lupu, Silvia Florian, Sonia Feodorovici, Ștefan Rusu, Tiberiu Posa, Tudor Pasc, Valentin Filip, Vasile Asandei, Vlad Craioveanu, Vlad Gliga, și Vlad Panait.

Mulțumiri speciale se cuvin organizațiilor care au fost de acord cu interviurile de diagnostic aprofundat: Launch, Cluj Startups, How to Web, FIX Cluj, Fab Lab Iasi, Fresh Blood, Activize, Founder Institute, Rubik Hub, Social Innovation Solutions, Techcelerator, Orange Fab, Cowork Timișoara, Innovation Labs, StepFWD, Impact Hub, MakeIT Oradea, RDA North-Vest, Iceberg, ReaktorX, SeedBlink, Bravva Angels, Tech Angels, Growceanu, Fortech Investments, Early Game Ventures, Sparking Capital, Endeavor, Gapminder, Roca X. Interpretarea rezultatelor este responsabilitatea exclusivă a Băncii Mondiale.

Echipa dorește să mulțumească Guvernului României, în special Ministerului Cercetării, Inovării și Digitalizării (MCID), cu aprecieri speciale pentru secretarul de stat Tudor Prisecaru, secretarul de stat Andrei Alexandru, și Antonio Radoi pentru sprijinul lor neprețuit.

Abrevieri și acronime

CE	Comisia Europeană
CEE	Europa Centrală și de Est
CEO	Directori generali
CR	Capital de risc
FTE	echivalent normă întreagă
HR	Resurse umane
ICP	Indicator-cheie de performanță
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
MCID	Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării
MEAT	Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului
MIMM	Microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MVP	Produs viabil minim
NCP	Punct național de contact
ORC	Obiective și rezultate-cheie
PI	Proprietate intelectuală
PIB	Produsul intern brut
PR	Relații publice
RDA	Agenție pentru dezvoltare regională
RIS3	Strategia de cercetare și inovare pentru specializare inteligentă
ROPEA	Asociația română de capital privat
SECA	Evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri
STI	Știință, tehnologie și inovare
UE	Uniunea Europeană
UK	Regatul Unit
USP	Propunere unică de vânzare

Sumar executiv

Start-upuri și organizații de sprijin în România

Start-upurile contribuie la stimularea inovării, creșterii economice și creării de locuri de muncă, însă România nu reușește să valorifice potențialul acestora. Start-upurile sunt întreprinderi mici și mijlocii (IMM) tinere care întreprind proiecte inovatoare cu un risc și un potențial de creștere mai mari decât majoritatea întreprinderilor similare. Start-upurile sunt vitale pentru a da viață inovațiilor și pentru a exercita o presiune concurențială asupra altor întreprinderi pentru a inova și a-și îmbunătăți productivitatea. În majoritatea economiilor, întreprinderile tinere, în special cele cu o vechime mai mică de cinci ani, sunt responsabile în mod disproporționat pentru crearea netă de locuri de muncă noi (Crisuolo et al. 2014). Cu toate acestea, antreprenoriatul — înființarea sau gestionarea de întreprinderi noi — este scăzut în România, iar lucrările anterioare au evidențiat potențialul semnificativ de creștere economică, dacă ar putea fi crescut (Banca Mondială 2022a; Banca Mondială 2022b).

Start-upurile sunt fragile și au nevoie de multe resurse pentru a prospera. Doar aproximativ 40% dintre Start-upurile din România supraviețuiesc peste cinci ani, iar acestea eșuează adesea din cauza unei strategii de afaceri deficitare sau a altor greșeli care pot fi evitate. Multe firme care supraviețuiesc atât de mult timp nu reușesc totuși să se dezvolte și să se extindă, de obicei pentru că nu au acces la resurse adecvate — inclusiv capital fizic, capital uman și cunoștințe — din ecosistemul antreprenorial înconjurător (rețeaua de persoane și resurse necesare pentru înființarea, sprijinirea, finanțarea și promovarea noilor întreprinderi într-o regiune). Unele dintre aceste resurse sunt diferite de cele necesare altor IMM-uri, astfel încât Start-upurile sunt considerate cel mai bine un subset special de IMM-uri cu nevoi unice care necesită politici și intervenții specifice.

Din fericire, creșterea ratei de înființare, supraviețuire și dezvoltare a start-upurilor este posibilă. Există dovezi solide că antreprenoriatul poate fi stimulat și că este posibil să sprijinim start-upurile fragile în stadiile lor incipiente, mărindu-le rata de supraviețuire și creșterea. Acest lucru poate fi încurajat prin creșterea resurselor globale din cadrul ecosistemului antreprenorial și prin modificarea factorilor, cum ar fi capitalul social și reglementările, care afectează ușurința accesului la aceste resurse. Banca Mondială a făcut anterior mai multe recomandări cu privire la modul de a face acest lucru în România (Banca Mondială 2022b).

Ecosistemele de susținere au, de obicei, organizații de sprijin care ajută la creșterea resurselor, la îmbunătățirea alocării și la stimularea cererii. „Organizațiile de sprijin pentru start-upuri” au fost definite în Banca Mondială (2022a) ca fiind “instituții neguvernamentale care sprijină antreprenoriatul și start-upurile” (deși această definiție permite în continuare sponsorizarea și finanțarea din sectorul public). Acestea sunt organizații diverse care facilitează accesul start-upurilor la resurse sau le furnizează direct. Printre factorii care facilitează înființarea start-upurilor se numără incubatoarele (care pun la dispoziția start-upurilor spațiu fizic și anumite servicii legate de creștere), acceleratoarele (care oferă sprijin selectiv, bazat pe cohorte și cu durată fixă), studiourile de risc (care creează direct mai multe start-upuri), rețelele de investitori business angel (grupuri de persoane care investesc banii lor personali în start-upuri), și organizațiile de capital de risc (întreprinderi sau persoane care investesc în start-upurile în schimbul unor acțiuni), printre alte modele. Alte publicații se pot referi la astfel de organizații ca organizații și programe de sprijin pentru start-upuri (SSOP), organizații de sprijinire a antreprenoriatului (ESOs), sau intermediari. Organizațiile de sprijin puternice pot ajuta antreprenorii să acceseze resurse și să se dezvolte mai rapid. Alternativ, în unele cazuri, organizațiile de sprijin pot îmbunătăți realocarea resurselor în cadrul ecosistemului, ajutând antreprenorii și investitorii să realizeze mai rapid că o afacere nu este viabilă și că resursele sale ar trebui alocate altor întreprinderi. Organizațiile de sprijin sunt

destul de eterogene, diferind foarte mult în ceea ce privește activitățile lor, modelele lor de afaceri și gradul de maturitate al start-upurilor sau al antreprenorilor pe care îi sprijină.

1. **Organizațiile de sprijin pentru start-upuri sunt relativ slabe în România și ar trebui să fie consolidate pentru a sprijini antreprenoriatul.** În comparație cu ecosistemele de start-up bine dezvoltate, cum ar fi Regatul Unit sau Israelul, și chiar cu ecosistemele post-tranziție din Europa Centrală, în România există relativ puține organizații de sprijin pentru start-upuri — aproximativ 80 de organizații de tipul celor mai strâns implicate în start-upuri. În plus, cele care există dispun de resurse insuficiente, bazându-se adesea pe voluntari și resursele personale ale fondatorilor. Multe dintre organizațiile de sprijin pentru start-upuri sunt ele însele start-upuri, cu o medie de cinci angajați cu normă întreagă și o vechime a firmei sub șapte ani. Lipsa lor de resurse limitează capacitatea acestor organizații de a sprijini antreprenorii. Consolidarea capacităților acestora ar ajuta România să producă start-upuri mai multe și mai bune – și ar reduce riscul relocării start-upurilor în străinătate.

Acest raport se referă la start-upuri și la organizațiile de sprijin din România. Acesta conține o evaluare și recomandări pentru îmbunătățirea funcționalității și eficacității instituțiilor intermediare, ca parte a serviciilor de consultanță ale Băncii Mondiale pentru Ministerul Român al Cercetării, Inovării și Digitalizării (MCID). Unele dintre concluzii și recomandări sunt relevante și pentru Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene din România și Ministerul Economiei, Antreprenoriului și Turismului. În plus, raportul este menit să fie util comunității ROStartup, înainte de operaționalizarea ROStartup Ecosystem Hub.

Modele de afaceri, finanțare publică și privată

Organizațiile de sprijin românești sunt în cea mai mare parte firme private, bootstrapate (autofinanțate), ceea ce le afectează activitățile și limitează sprijinul oferit start-upurilor aflate în fază incipientă din regiunile în dezvoltare. Comparativ cu organizațiile de sprijin din alte țări, cele din România au o implicare redusă din partea organismelor publice sau a universităților finanțate din fonduri publice. În schimb, acestea s-au dezvoltat cu un sprijin extern minim (ceea ce este cunoscut în comunitatea start-upurilor drept „bootstrapare” sau „a se ridica singur de pe propriile picioare”), folosind economiile personale, veniturile din încasările pentru servicii și găzduirea de evenimente, uneori și cu sponsorizări corporative și capitaluri proprii ocazionale de la startup-uri. Deși orientarea lor către sectorul privat prezintă avantaje în ceea ce privește capacitatea de reacție a pieței, finanțarea privată este adesea dificil de obținut, în special din partea start-upurilor aflate la început de drum. Prin urmare, multe dintre organizațiile de sprijin se străduiesc să crească și să sprijine antreprenorii în măsura dorită. În plus, finanțarea privată determină organizațiile de sprijin să se concentreze asupra zonelor geografice în care pot fi cele mai eficiente din punct de vedere al costurilor: acestea sunt, de obicei, regiunile cu cea mai mare concentrare de start-upuri, cum ar fi Bucureștiul. În plus, multe organizații de sprijin românești caută start-upuri în capitalele străine, mai degrabă decât în zonele mai îndepărtate ale României. Acest lucru lasă o mare parte a României în dezvoltare fără sprijin local (și reduce oportunitățile de externalități, discutate mai jos). În plus, lipsa legăturilor dintre organizațiile de sprijin și universități sau institute de cercetare duce la ratarea unor oportunități de beneficii reciproce — inclusiv sprijin pentru întreprindere de tip *spin-off* universitar (întreprindere desprinsă dintr-o instituție academică) și acces la resurse umane și tehnice pentru alte start-upuri.

Dificultatea de a dezvolta modele de afaceri durabile și eșecurile pieței în regiunile mai puțin dezvoltate indică faptul că este nevoie de mai mult sprijin public. Este foarte dificil pentru multe organizații de sprijin, în special pentru cele care se adresează start-upurilor aflate în stadiul cel mai timpuriu, să dezvolte și să extindă întreprinderi durabile. Acest lucru este valabil la nivel global, dar se poate spune că este și mai grav în România, din cauza

ecosistemului subdezvoltat (ceea ce înseamnă că organizațiile de sprijin trebuie să îndeplinească mai multe funcții) și a activității reduse a start-upurilor (ceea ce înseamnă că organizațiile de sprijin au mari dificultăți în a găsi fluxuri de venituri private). Pentru a-și extinde activitățile, organizațiile de sprijin trebuie să crească și să își diversifice sursele de finanțare — inclusiv mai multe finanțări publice și sponsorizări corporative — și să își concentreze strategiile. Lipsa de atenție concentrată către regiunile mai puțin dezvoltate ale României este un eșec al pieței care este puțin probabil să fie rezolvat fără intervenție publică.

Efectele de propagare și eșecurile pieței justifică finanțarea publică, cu toate acestea finanțarea publică este rară în România. Finanțarea publică poate ajuta organizațiile de sprijin să rămână viabile și să se extindă, inclusiv în zone geografice care nu sunt deservite în prezent. Crearea de efecte de propagare pozitive justifică finanțarea publică. Spillovers (externalitățile) sunt efectele indirecte pe care finanțarea unor organizații de sprijin le are asupra restului ecosistemului. Un exemplu este îmbunătățirea coordonării ecosistemului și a investițiilor: conform studiilor din alte țări, îmbunătățirea organizațiilor de sprijin crește investițiile în întregul ecosistem (nu doar în cadrul întreprinderilor deservite de organizații de sprijin) de până la trei ori (Fehder și Hochberg 2014; Hochberg 2016; Bone et al. 2019). În plus, chiar și fără externalități, finanțarea publică poate fi justificată de eșecul pieței evident în regiunile îndepărtate. Cu toate acestea, în România există puține scheme de subvenții pentru organizațiile de sprijin private (Banca Mondială 2022b). Acest lucru este probabil rezultatul lipsei de concentrare din partea responsabililor de elaborarea politicilor, împreună cu o promovare insuficientă și dovezi ale impactului activităților organizațiilor de sprijin.

Finanțarea publică europeană este subutilizată din cauza problemelor legate atât de ofertă, cât și de cerere. Există unele fonduri europene limitate. Cu toate acestea, în comparație cu alte ecosisteme, organizațiile de sprijin românești le subutilizează: în medie, finanțarea publică din toate sursele nu a reprezentat mai mult de 20% din totalul de finanțări pentru programe (și mai puțin pentru investitori), ceea ce este mai puțin decât în Marea Britanie, de exemplu. Utilizarea finanțării publice europene este limitată de reticența multor organizații de sprijin de a se angaja cu sectorul public, precum și de slaba cunoaștere a mecanismelor de finanțare și de semnalizarea insuficientă din partea sectorului public.

Alte aspecte legate de ecosistem

Colaborarea dintre organizațiile de sprijin și sectorul public este foarte slabă, ceea ce duce la ratarea unor oportunități de îmbunătățire. Multe organizații de sprijin consideră că sectorul public nu recunoaște în mod corespunzător impactul socioeconomic pozitiv al start-upurilor și că guvernul ar putea îmbunătăți intervențiile publice pentru a sprijini antreprenoriatul. Cu toate acestea, din motive istorice și culturale, majoritatea organizațiilor de sprijin nu au încredere în sectorul public și consideră că implicarea este inutilă. Banca Mondială (2022b) a identificat numeroase moduri în care poate fi îmbunătățit mediul politic pentru antreprenori în România și, prin urmare, această lipsă de dialog este o oportunitate ratată de a ghida acest proces. În timp ce Asociația fondurilor de investiții private din România (ROPEA) reprezintă interesele investitorilor, până în prezent nu a existat o organizație de susținere și promovare echivalentă pentru organizațiile de sprijin care nu sunt investitori; acest lucru ar trebui să se schimbe odată cu apariția ROStartup Ecosystem Hub, iar unele dintre recomandările din acest raport sunt îndreptate către această organizație.

Organizațiile de sprijin se concentrează pe supraviețuirea lor pe termen scurt în detrimentul strategiei pe termen lung, ceea ce împiedică creșterea și, eventual, furnizarea mai eficientă a serviciilor. În parte din cauza constrângerilor lor financiare, multe organizații de sprijin se concentrează mai degrabă pe viitorul imediat decât pe aspecte pe termen lung, cum ar fi dezvoltarea personalului și planificarea succesiunii. Fondatorii înșiși rămân adesea puternic implicați în chestiuni operaționale și în strângerea de fonduri, în detrimentul strategiei și planificării orientate spre viitor. Acest lucru creează riscuri de continuitate pentru organizațiile de sprijin; de asemenea, poate inhiba capacitatea acestora

de a-și extinde și dezvolta propriile capacități. Trecerea la strategii mai orientate spre viitor și adoptarea unei abordări mai „reflexive” — în sensul a se autoexamina ca și cum ar fi unul dintre start-upurile pe care le sprijină — poate fi astfel benefică, dar este dificilă pentru multe organizații individuale, având în vedere constrângerile lor actuale. Sprijinul din partea ROStartup Ecosystem Hub, împreună cu finanțarea suplimentară, ar trebui să atenueze unele dintre aceste constrângeri.

Există o lipsă de talente la nivelul întregului ecosistem pentru organizațiile de sprijin, exacerbată de exodul de creiere din România. Acest deficit include expertiză în gestionarea programelor, gestionarea investițiilor și marketing. Aceasta împiedică creșterea organizațiilor de sprijin și contribuie la incapacitatea fondatorilor de a se concentra asupra strategiei, deoarece nu pot delega alte funcții. Acest lucru este, fără îndoială, exacerbat de bine-cunoscutul „exod de creiere” al tinerelor talente din România către străinătate. Pentru a rezolva acest deficit la nivelul întregului sector va fi necesară atragerea de talente noi în sector, valorificarea diasporei și formarea de talente din interior.

Internaționalizarea și conectivitatea globală a organizațiilor de sprijin ar trebui îmbunătățite, inclusiv prin utilizarea rețelelor diasporei. Organizațiile de sprijin au legături slabe cu ecosistemele de vârf la nivel internațional, cum ar fi Silicon Valley, New York și Londra. Lipsa conectivității globale reduce expunerea organizațiilor de sprijin la cele mai bune practici globale, limitează capacitatea acestora de a sprijini start-upurile care doresc să se extindă în străinătate și restrânge legăturile acestora cu firmele globale de capital de risc — care sunt adesea importante în etapele ulterioare de strângere de fonduri. Acest lucru poate fi realizat în multe moduri, inclusiv prin călătoriile de studiu. Cu toate acestea, ar fi deosebit de benefică crearea de conexiuni între organizațiile de sprijin românești și antreprenorii români din diaspora sau persoanele implicate în alt mod în ecosistemele de start-up din străinătate.

Evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri

Acest studiu a pilotat o metodă nouă a Băncii Mondiale pentru a testa capacitățile organizațiilor de sprijin într-un mod replicabil. Raportul se concentrează mai degrabă pe constrângerile și capacitățile interne decât pe factorii externi. Cu toate acestea, deoarece nu a fost găsit niciun instrument preexistent cu ajutorul căruia să se măsoare capacitățile organizațiilor de sprijin, înainte de pregătirea acestui raport, cu ajutorul resurselor Băncii Mondiale, aceeași echipă a dezvoltat un proces de evaluare nou pe care îl numim „Evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri” (SECA). Acest instrument al Băncii Mondiale constă în patru faze: o fază de clasificare și cartografiere; o fază de consultare a părților interesate; un sondaj amplu de colectare a datelor; și o serie de interviuri structurate în profunzime, împreună cu o grilă de notare concepută pentru a permite o comparație în timp și geografie. Acest proces de evaluare este rezumat în prezentul raport, în timp ce metodologia completă este furnizată într-un document separat: Evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri (SECA): Un set de instrumente pentru înțelegerea ecosistemelor de start-up prin capacitățile organizațiilor de sprijin (Banca Mondială, în curs de apariție-b).

Raportul recomandă cinci acțiuni pentru îmbunătățirea capacităților organizațiilor de sprijin. Acestea sunt: (i) creșterea și diversificarea finanțării disponibile pentru organizații de sprijin, în special din surse europene; (ii) îmbunătățirea talentului general în cadrul ecosistemului startup-urilor, astfel încât organizațiile de sprijin să fie capabile să recruteze și să funcționeze mai eficient; (iii) concentrarea mai mare a organizațiilor de sprijin asupra strategiei, poziționării și planificării, pentru a permite creșterea, colaborarea și durabilitatea pe termen lung; (iv) consolidarea rețelelor organizațiilor de sprijin, în special la nivel internațional,

SUMAR EXECUTIV

În beneficiul acestora și al start-upurilor pe care le deserveșc; și (v) îmbunătățirea implicării sectorului public și a promovării, inclusiv prin construirea unor dovezi mai solide. Recomandările se consolidează reciproc. Cu toate acestea, creșterea finanțării este cea mai urgentă sarcină și ar trebui să deblocheze alte competențe ale organizațiilor de sprijin. Raportul dezvoltă aceste recomandări pentru diverse părți interesate, inclusiv pentru organizațiile de sprijin înseși, pentru nou-înființatul Ecosystem Hub din România și pentru responsabilii de elaborarea politicilor la nivel european, național și regional.

A decorative diagonal line in a light blue color, starting from the left edge and extending towards the top right, positioned to the left of the text.

SECȚIUNEA 1

INTRODUCERE

1. Introducere

Despre acest raport

România nu reușește să culeagă beneficiile activității antreprenoriale. Pentru a rezolva această problemă, țara trebuie să construiască un ecosistem mai favorabil pentru start-upuri, care să includă organizații de „sprijin pentru start-upuri”. Acest raport se concentrează asupra organizațiilor care lucrează cel mai îndeaproape cu start-upurile și explică modul în care acestea pot fi consolidate pentru a sprijini mai eficient startup-urile din România.

Antreprenoriatul este un motor al inovării, al creșterii economice și al creării de locuri de muncă. Antreprenoriatul — procesul de înființare și dezvoltare a întreprinderilor — are multe beneficii. Este important pentru crearea multor produse, procese și servicii noi care altfel nu ar exista, rezolvând astfel probleme sociale (Audretsch et al. 2011). În plus, întreprinderile tinere — în special întreprinderile cu o vechime mai mică de cinci ani — sunt responsabile în mod disproporționat pentru crearea netă de noi locuri de muncă în aproape toate economiile (Crisuolo et al. 2014). Antreprenoriatul inovator, în special, contribuie la creșterea economică (Ordeñana et al. 2024) și este important în exercitarea unei presiuni concurențiale asupra firmelor stabilite (Changoluisa and Fritsch 2020), care, la rândul său, determină o productivitate mai mare și beneficiile pe scară largă pe care le aduce (Blundell, Griffith, și van Reenen 1999; Ahn 2002; Disney, Haskel, și Heden 2003).

Cu toate acestea, România nu reușește să realizeze beneficiile antreprenoriatului. În timp ce alte țări au luat măsuri semnificative pentru a stimula antreprenoriatul și, ca urmare, au înregistrat o creștere a volumului și a valorii start-upurilor, România nu își realizează potențialul de a crea și de a extinde întreprinderi noi (Andrez et al. 2017; Banca Mondială 2022a).^{26,27} Antreprenoriatul rămâne mai mult bazat pe necesitate în România decât în alte economii, cu relativ puține întreprinderi cu creștere ridicată și mult mai puține întreprinderi inovatoare (Banca Mondială 2022b; OCDE 2020; Banca Mondială 2022a). Rezultatul este o creștere economică pierdută, mai puține locuri de muncă de înaltă calitate și soluții mai puțin inovatoare la problemele sociale.

Pentru a rezolva această problemă, este necesară concentrarea atenției asupra start-upurilor și recunoașterea faptului că acestea au nevoi specializate.¹ Nu există o definiție universal acceptată a unui start-up, dar una care este frecvent utilizată este cea oferită de antreprenorul în serie Steve Blank: „un start-up este o organizație temporară concepută pentru a căuta un model de afaceri repetabil și scalabil” (Blank 2010). Eric Ries oferă o alternativă, sugerând că „un start-up este o instituție umană concepută pentru a crea un produs nou sau serviciu în condiții de incertitudine extremă” (Ries 2011). Lucrările anterioare ale Băncii Mondiale (2022a) au propus o definiție de lucru a unui „start-up” ca fiind pur și simplu o firmă cu o vechime mai mică de cinci ani, iar a unui „start-up tehnologic” ca fiind o firmă tânără care dorește să crească rapid prin utilizarea intensivă a tehnologiilor digitale sau a noilor modele de afaceri. Prezentul raport utilizează termenul de „startup” în toate elementele sale, dar se referă, în principal, la „startup-urile tehnologice”. Elementul cheie al majorității definițiilor este faptul că start-upurile întreprind noi proiecte inovatoare care implică un risc și un potențial de creștere mai mari decât majoritatea celorlalte microîntreprinderi și întreprinderi mici și mijlocii (MIMM). Ca atare, acestea au nevoi — cum ar fi accesul la capital de risc, resurse de inovare

¹ Acest raport se concentrează asupra start-upurilor și, pentru simplificare, utilizează termenul de *antreprenori* pentru a se referi la fondatorii de start-upuri.

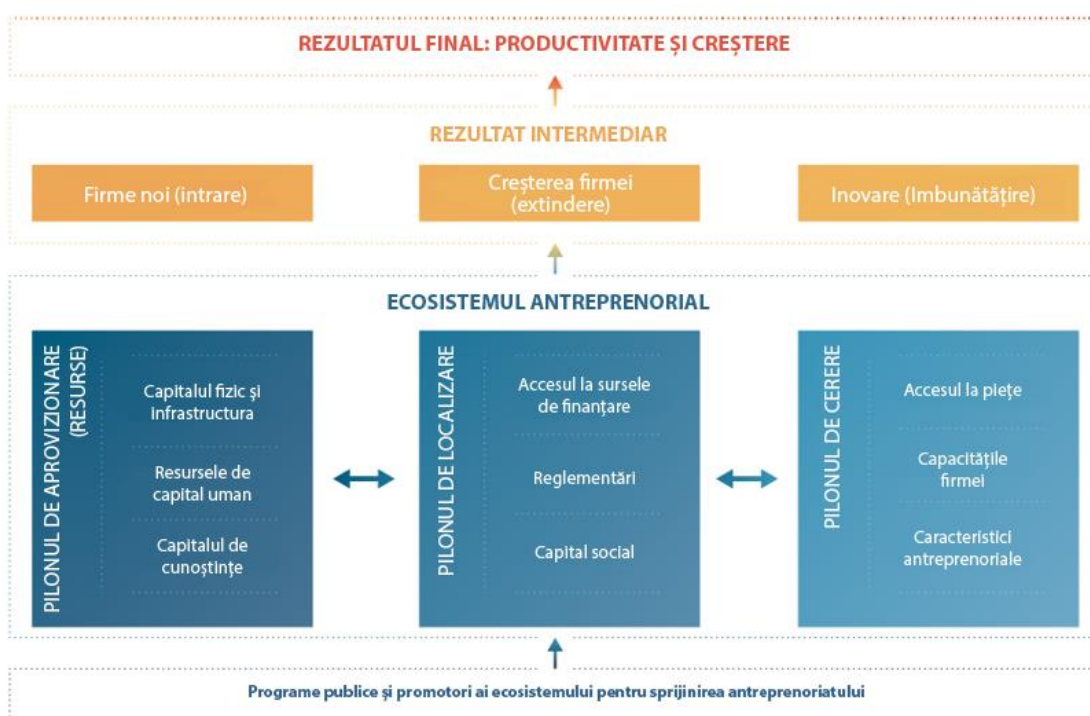
și talente specializate — diferite de cele ale altor întreprinderi mici. Prin urmare, responsabilii de elaborarea politicilor ar trebui să le acorde un tratament politic special, mai degrabă decât

să le subsumeze în cadrul setului mai larg de IMM-uri. Acest lucru este valabil pretutindeni, dar este deosebit de important în România, unde întreprinderile inovatoare, cu potențial ridicat de creștere, lipsesc în mod special.

Start-upurile sunt fragile, majoritatea nereușind să supraviețuiască mai mult de primii cinci ani — însă multe eșecuri pot fi evitate. Cercetările anterioare au arătat că rata de supraviețuire la cinci ani a întreprinderilor noi din România a scăzut de la aproximativ 60 % în 2008 la aproximativ 40 % în 2014 (Andrez et al. 2017); rata de supraviețuire pentru start-upurile cu risc ridicat, axate pe tehnologie, este, de obicei, și mai scăzută. În timp ce motivele eșecului sunt adesea dificil de determinat și pot implica cauze multiple, cercetările sugerează că multe motive ale eșecului sunt similare în toate țările și includ factori precum lipsa unei strategii adecvate de dezvoltare a afacerii (Cantamessa et al. 2018), conflicte în rândul echipei fondatoare, gestionarea defectuoasă a părților interesate cheie, scalarea prematură, o altă strategie de afaceri deficitară (Eisenmann 2021), și slaba adecvare a produsului la piață (Szathmári et al. 2024). Deși este inevitabil ca unele întreprinderi noi să eșueze — și unele eșecuri pot fi chiar de dorit, pentru a evita alocarea necorespunzătoare a resurselor și pentru a crește productivitatea netă — în multe alte cazuri, eșecul start-upurilor poate fi evitat cu consiliere și sprijin adecvate. Unele dintre motivele eșecului start-upurilor pot fi luate în considerare din perspectiva unor eșecuri mai ample ale pieței, inclusiv dificultatea start-upurilor de a găsi investitori și alte resurse, asimetria informațiilor care există adesea între fondatori și investitori, dificultatea de a transmite valoarea produselor inovatoare și costurile de tranzacție relativ ridicate asociate investițiilor în faza incipientă.

Consolidarea componentelor unui ecosistem poate stimula ratele de înființare și crește succesul. Teoria academică actuală favorizează un punct de vedere conform căruia fondatorii de start-upuri apelează la resurse — cum ar fi capitalul uman și financiar — dintr-o zonă geografică, pentru a-și demara și extinde afacerea (Isenberg 2010; Autio and Thomas 2014; Acs et al. 2017, Banca Mondială 2022c). Această rețea de persoane și resurse este adesea denumită „ecosistem antreprenorial”. Aceasta teorie sugerează că ecosistemele „mai puternice” — cele cu mai multe resurse și mai multă conectivitate — ar trebui să producă mai multe rezultate antreprenoriale pozitive, iar studiile empirice par să fie în concordanță cu acest lucru, constatând că ecosistemele mai puternice pot genera într-adevăr o activitate antreprenorială mai mare (Audretsch și Belitski 2017), o supraviețuire sporită a start-upurilor (Vedula și Kim 2019), și alte rezultate. Cu toate acestea, după cum se menționează în Banca Mondială (2022a), eșecurile pieței pot apărea în multe locuri din cadrul ecosistemului, ceea ce va inhiba creșterea economică, dacă nu sunt abordate.

Figura 1 Cadrul conceptual pentru ecosistemul antreprenorial



Sursa: Banca Mondială 2022c.

Ecosistemele de susținere au, de obicei, organizații de sprijin care contribuie la creșterea resurselor, îmbunătățirea alocării și stimularea cererii (a se vedea Figura 1). Astfel de organizații de sprijin² includ pre-acceleratorii, acceleratorii, rețelele de investitori business angel și multe altele (a se vedea Casetă 1 și 0). Ele funcționează în moduri diferite, dar toate încearcă să îmbunătățească factorii din pilonii ecosistemului. Pre-acceleratorii încearcă, de obicei, să stimuleze caracteristicile antreprenoriale. Acceleratorii caută adesea să îmbunătățească capitalul uman sau capacitățile întreprinderii, să construiască rețele și capital social și să sporească accesul la finanțare — sau pot îmbunătăți alocarea resurselor la nivelul întregului ecosistem ajutând antreprenorii să ajungă mai repede la concluzia că întreprinderile propuse nu sunt viabile. Rețelele de investitori business angel îmbunătățesc, în principal, accesul la finanțare, dar pot sprijini, de asemenea, accesul la piețe și așa mai departe. Privind din perspectiva eșecului pieței, organizațiile de sprijin pot reduce costurile de căutare (pentru finanțare, consolidarea capacităților etc.) și pot contribui la distribuirea mai eficientă a resurselor în cadrul unui ecosistem (resurse umane și financiare investite în start-upurile cu potențial mai ridicat), îmbunătățind eficiența pieței.

Casetă 1 Tipuri de organizații de sprijin principale ale ecosistemului de start-upuri

Acceleratorii sunt programe de sprijin pentru start-upuri care sunt selective, bazate pe cohorte și au o durată fixă (de obicei de la luni la ani). Aproape toate aceste programe oferă mentorat, interacțiune inter pares, pregătire pentru investiții și legături cu investitorii. Unele programe pot accepta acțiuni ca plată pentru serviciile lor; altele sunt sponsorizate privat sau public.

² Organizațiile de sprijin pot fi denumite uneori „Organizațiile de sprijin pentru start-upuri”, „Organizațiile de sprijin pentru ecosistem”, „organizații de sprijinire a start-upurilor”, „organizații de sprijin pentru antreprenoriat” sau „intermediari”, deși ultimul termen nu trebuie confundat cu „organisme intermediare”, un termen pe care îl folosim în alte rapoarte pentru a ne referi în mod specific la autoritățile publice care sunt responsabile de administrarea programelor de sprijin public.

Taberele de inițiere (Bootcamp-uri pentru startup-uri) sunt programe intensive pe termen scurt menite să ofere antreprenorilor aspiranți și start-upurilor aflate la început de drum învățare accelerată, mentorat și resurse. Sunt similare cu programele de pre-accelerare și pot fi considerate un subset al acestora, dar, de obicei, durează doar câteva zile.

Rețelele de investitori business angel sunt grupuri de investitori ‘business angel’—indivizi care își investesc propriile fonduri personale în startup-uri, oferind, de obicei, și contacte și sfaturi de afaceri. Finanțarea angel este uneori considerată o subcategorie a finanțării prin capital de risc (CR).

Spațiile de co-working sunt spații de birouri flexibile, partajate, disponibile de obicei pe baza unor contracte comerciale pe termen scurt. De obicei, acestea nu oferă servicii suplimentare precum asistență tehnică, mentorat sau consultanță în afaceri.

Platformele de finanțare participativă (crowdfunding) sunt organizații care permit start-upurilor (și altor persoane care strâng fonduri) să strângă fonduri de la mai mulți donatori sau investitori, de obicei, prin intermediul unui site web. În comparație cu firmele de investiții tradiționale, platformele de crowdfunding au mult mai mulți investitori care contribuie fiecare cu sume mult mai mici.

Incubatoarele sunt organizații de sprijin pentru start-upuri care pun la dispoziția acestora un spațiu fizic, împreună cu servicii suplimentare legate de creștere, dar nu se bazează pe cohorte și nici nu au o durată determinată (deși poate exista o limită de ședere — de obicei până la 3 ani — și anumite restricții de admitere). Unele pot oferi spațiu de laborator și servicii tehnice. Aproape toate necesită plăți din partea start-upurilor sau subvenții guvernamentale.

Investitorii sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri. Acestea includ rețele de investitori business angel, organizații de capital de risc, studiouri de risc și platforme de crowdfunding.

Pre-acceleratorii sunt programe de scurtă durată (de obicei săptămâni sau luni) destinate antreprenorilor aflați pentru prima dată într-un stadiu foarte incipient. Acestea se concentrează, în principal, pe încurajarea înțelegerii antreprenoriale și pe convingerea potențialilor fondatori să facă primii pași. Acestea sprijină antreprenorii în conturarea ideilor de afaceri și în dotarea lor cu cunoștințe elementare de afaceri.

Programele sunt organizații de sprijin care oferă asistență programatică mai degrabă decât investiții. Acestea includ acceleratoare, pre-acceleratorii, incubatoare și organizații conexe care sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în startup-uri.

Organizații de capital de risc (CR) sunt firme sau persoane fizice care fac investiții financiare în startup-uri, de obicei, în schimbul unor acțiuni.

Studiourile de risc sunt organizații care creează direct mai multe startup-uri, adesea pe baza unui proces intern repetabil. Acestea sunt relativ puțin frecvente.

Existența unor organizații de sprijin mai puternice poate contribui la succesul start-upurilor în diverse moduri. De exemplu, există dovezi din alte ecosisteme cu privire la impactul pozitiv al **acceleratoarelor** asupra fondurilor strânse (Crișan și al. 2021), timpul până la investiție (Hallen, Bingham, și Cohen 2014; Roberts și al. 2016), tracțiunea clienților (Hallen, Bingham, și Cohen 2014), timpul până la achiziție, creșterea numărului de angajați (Gonzalez-Uribe și Leatherbee 2018), și alte fenomene. Deși unele dintre aceste studii se referă la programe individuale, cele mai mari patru studii cantitative privind **acceleratoarele** au găsit dovezi pozitive ale impactului asupra start-upurilor (Chan, Patel, și Phan 2020; Avnimelech, Dushnitsky, și Fitza 2021; Kher, Yang, și Newbert 2023; Bokhari și al. 2021). Dovezile privind

incubatoarele sunt puțin mai mixte, dar studiile arată efecte pozitive asupra creșterii start-upurilor (Colombo și Delmastro 2002), supraviețuirii (Rothaermel și Thursby 2005), productivității, creării locurilor de muncă (Stokan, Thompson, și Mahu 2015), și altor factori. Investițiile de tip business angel și alte tipuri de capital de risc pot facilita o serie de rezultate pozitive pentru startup-uri, inclusiv creșterea, performanța și supraviețuirea (Kerr, Lerner, and Schoar 2011; Lerner și al. 2015).

Cu toate acestea, capacitățile organizațiilor de sprijin pentru start-upuri din România sunt limitate. O analiză anterioară a Băncii Mondiale (Banca Mondială 2022a; Banca Mondială 2022b) a întreprins o cartografiere și o analiză preliminară a organizațiilor de sprijin din România. Acest studiu, împreună cu un raport paralel al inițiativei de bază ROStartup (ROStartup 2021), a identificat faptul că organizațiile de sprijin existente nu dispun de capacități și competențe. Prin urmare, Banca Mondială a recomandat ca România să își consolideze organizațiile de sprijin pentru start-upuri pentru a-și realiza potențialul antreprenorial (Banca Mondială 2022b, Recomandarea 4), deși nu a detaliat cum ar trebui să se facă acest lucru și a sugerat că sunt necesare cercetări suplimentare.³

Prezentul raport prioritizează dezvoltarea competențelor pentru a îmbunătăți capacitățile organizațiilor de sprijin pentru start-upuri și sugerează acțiuni în acest sens. În prezentul raport, competențele se referă la aptitudinile, cunoștințele, comportamentele, resursele și alte atribute specifice de care au nevoie organizațiile de sprijin pentru a-și maximiza capacitățile. Raportul prezintă rezultatele unei cercetări mai aprofundate la care au participat organizațiile de sprijin românești, analizează nevoile acestora și face cinci recomandări prioritare pentru creșterea capacităților lor. Raportul sugerează, de asemenea, acțiuni specifice și detaliate pe care ar trebui să le întreprindă nucleul ecosistemului românesc, în curs de formare, împreună cu factorii de decizie politică la nivel european, național și regional, precum și cu organizațiile de sprijin înseși. Prin urmare, aceasta oferă mai multe detalii cu privire la Recomandarea 4 anterioară (2022b) a Băncii Mondiale.

În plus, acesta sugerează și o agendă pentru ROStartup Ecosystem Hub, sprijinind astfel recomandarea 3 din studiul Băncii Mondiale 2022b, și subliniază importanța altor acțiuni, inclusiv a fondului pentru start-upuri (Recomandarea 5), a unei implicări mai mari a universităților în ecosistemul de start-upuri (Recomandarea 6), a legăturilor cu diaspora (Recomandarea 8) și a creșterii exporturilor (Recomandarea 9). Elementele acestui studiu pot fi, de asemenea, relevante pentru modernizarea mai amplă a sistemului de cercetare și inovare (C&I) din România, inclusiv eforturile de a stabili legături mai strânse între industrie și universități, de a îmbunătăți transferul de tehnologie și de a înființa un Observator C&I. Ca atare, raportul este destinat în mod direct Ministerului Român al Cercetării, Inovării și Digitalizării, cu relevanță suplimentară pentru Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene din România și Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului. În plus, raportul este destinat comunității ROStartup, în proiectarea și operaționalizarea ROStartup Ecosystem Hub.

Raportul este o evaluare a capacităților organizațiilor de sprijin, nu a impactului acestora. După cum se discută mai jos, organizațiile de sprijin pot avea un impact asupra start-upurilor pe care le sprijină în mai multe moduri, cum ar fi creșterea supraviețuirii, creșterea mai mare și reducerea timpului până la retragere. Evaluarea robustă a acestor impacturi necesită o examinare atentă a start-upurilor pe care le deservește organizațiile de sprijin, utilizând tehnici precum designul discontinuității regresiei (pentru un exemplu, a se vedea Bone et al., 2019) sau alte metode de control al selectivității programelor. O astfel de evaluare nu este scopul acestui raport. Cu toate acestea, raportul abordează importanța acumulării de dovezi și a capacităților organizațiilor de sprijin de a efectua evaluări ale impactului lor.

³ A se vedea Banca Mondială 2022b, p. 107.

Despre organizațiile de sprijin pentru start-upuri

Acest studiu se concentrează asupra organizațiilor de sprijin care se axează cel mai direct asupra startup-urilor. Chiar și în cadrul acestei categorii există mai multe tipuri de organizații de sprijin, care diferă în funcție de mai multe caracteristici, inclusiv modelele de afaceri și stadiul în care se află startup-urile. Aceste caracteristici sunt legate între ele — diferite faze de demarare necesită diferite modele de afaceri. În plus, organizațiile de sprijin joacă roluri distincte în diferitele etape de demarare, pre-acceleratorii concentrându-se pe încurajarea spiritului antreprenorial, acceleratorii îmbunătățind competențele fondatorilor și perfecționând modelele de afaceri pentru start-upurile tinere, incubatoarele furnizând resurse pentru start-upurile active, iar investitorii furnizând în primul rând capital financiar și îndrumare strategică pentru a ajuta start-upurile în faza de extindere.

Peisajul organizațiilor de sprijin pentru start-upuri este divers și se schimbă rapid. Există mai multe tipuri de organizații de sprijin pentru start-upuri, așa cum sunt descrise mai jos. Organizațiile de sprijin variază în funcție de mai multe caracteristici, inclusiv ceea ce oferă (serviciile lor), cui se adresează (stadiul start-upurilor cărora li se adresează, precum și orientarea sectorială, pentru unii), și modul în care fac bani sau sunt susținuți (modelele lor de afaceri) (a se vedea, de exemplu Dee et al 2015). Mai multe modele de organizații de sprijin (de exemplu, modelul inițial de accelerator – [Caseta 2](#)) și-au avut originea în ecosisteme de vârf precum Silicon Valley, înainte de a fi adaptate și transplantate în alte ecosisteme. O parte a adaptării lor a inclus schimbarea modelelor de afaceri, determinată de interesul sporit pentru start-upuri din partea sectorului public și a marilor corporații, precum și de lipsa relativă de capital de risc în afara ecosistemelor principale și de nevoile diferite ale diferitelor ecosisteme. În plus, concurența dintre organizațiile de sprijin din sectorul privat a dus la diferențierea — cum ar fi specializarea sectorială — în multe ecosisteme. În plus, acestea pot fi dificil de clasificat din cauza evoluției lor rapide și a existenței unor tipuri hibride. O provocare majoră a acestui studiu a fost încapsularea acestei game largi și fluide de tipuri organizaționale într-un singur cadru.

Caseta 2 Studiu de caz : Combinator Y (SUA)

Tip de organizație de sprijin: Accelerator (și, mai recent, investitor în capital de risc)

Loc: Mountain View, California, USA

Focus: Start-upuri tehnologice în stadiu incipient din toate industriile, cu accent pe software, hardware, biotehnologie, IA, fintech și altele.

Prezentare generală: Paul Graham și alți trei informaticieni au fondat Y Combinator (YC) în 2005, finanțat parțial prin vânzarea cu succes de către Graham a aplicației de comerț electronic Viaweb. YC este considerat acceleratorul original, fiind pionierul modelului și inspirând multe altele, și rămâne unul dintre cele mai prestigioase și influente acceleratoare de start-upuri din lume. Acesta admite patru cohorte de fondatori pe an în cadrul unui proces extrem de selectiv. Start-upurile selectate sunt supuse unui program intensiv de 3 luni, conceput pentru a le ajuta să își perfecționeze modelele de afaceri, să se extindă și să atragă investiții. YC investește 500.000 de dolari în fiecare companie admisă, în condiții standard. Programul culminează cu Demo Day, unde start-upurile își prezintă ideile în fața mai multor investitori. De la înființare, YC a sprijinit peste 4 000 de companii, dintre care mai mult de 300 au atins evaluări de 150 de milioane de dolari sau mai mult.

Start-upuri notabile

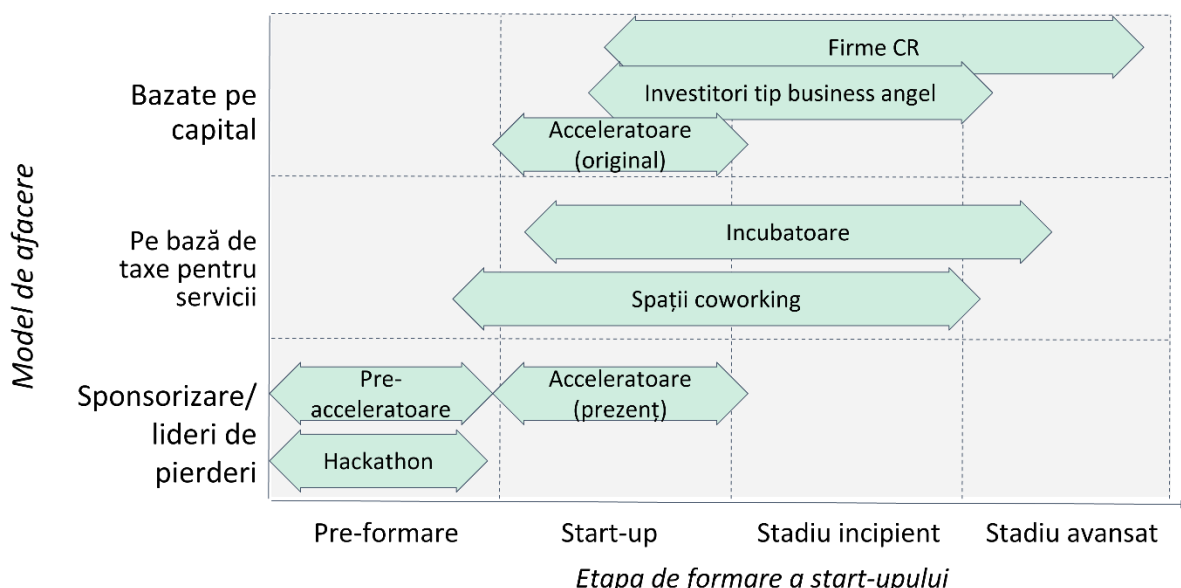
- **Airbnb:** O piață globală online de top pentru cazare, evaluată la peste 100 de miliarde de dolari.
- **Dropbox:** O companie de stocare în cloud care a devenit publică în 2018, evaluată la peste 8 miliarde de dolari.
- **Stripe:** Un furnizor de infrastructură de plăți online, evaluat la peste 50 de miliarde de dolari.
- **DoorDash:** Un serviciu de livrare de alimente care a devenit public în 2020, evaluat la peste 70 de miliarde de dolari.

- **Coinbase:** O bursă de criptomonede care a devenit publică în 2021, evaluată la peste 85 de miliarde de dolari la IPO.

Sursa: <https://www.ycombinator.com/>.

Modelele de afaceri ale organizațiilor de sprijin pot varia substanțial. Pentru a ajuta la înțelegerea acestui peisaj divers, putem separa organizațiile de sprijin în funcție de sursa de venit: unele organizații de sprijin pot avea modele bazate pe servicii sau taxe (tipice pentru spațiile de coworking și incubatoare). Altele pot avea modele bazate pe acțiuni (tipice pentru prima generație de acceleratoare, cum ar fi Y Combinator). Altele depind de subvenții sau de sponsorizări din partea întreprinderilor (sau pot fi gestionate de o altă entitate în pierdere, deoarece generează un flux de afaceri valoros). Acceleratoarele bazate pe capitaluri proprii sunt din ce în ce mai rare, deoarece se luptă să concureze atât cu cele mai vechi și mai bine stabilite, cât și cu o gamă largă de acceleratoare „fără capitaluri proprii”. **Figura 2** ilustrează diferențele în ceea ce privește modelul de afaceri, împreună cu o altă dimensiune a diferenței — stadiul în care se află startup-urile sprijinite (Dee et al. 2015).

Figura 2 Diferențele dintre organizațiile de sprijin pentru start-upuri



Sursa: Adaptat după Dee et al. 2015.

Notă: CR = capital de risc.

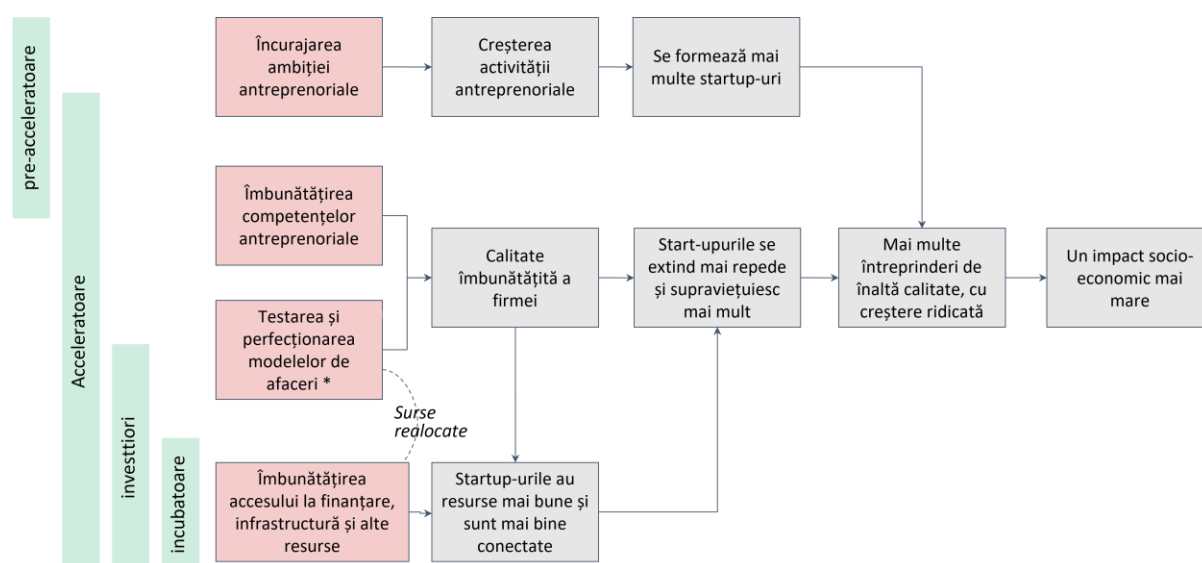
Viabilitatea unui anumit model de afaceri depinde, în parte, de stadiul start-upului deservit. Programele aflate în stadii incipiente se confruntă, de obicei, cu o capacitate sau o dorință de plată relativ scăzută din partea antreprenorilor, precum și cu o zonă de acoperire relativ localizată. Programele în stadii mai avansate tind să aibă zone geografice mai mari, dar acest lucru înseamnă, de asemenea, că se confruntă cu o concurență dintr-o zonă mai largă. După cum s-a menționat, unele acceleratoare optează pentru specializări sectoriale restrânse ca mijloc de diferențiere competitivă — dar acest lucru necesită, de obicei, colaborarea partenerilor industriali relevanți și accesul la un grup larg de start-upuri (deoarece, cu cât este mai restrâns obiectivul, cu atât mai mare trebuie să fie grupul de start-upuri pentru a găsi suficiente). Acești factori pot afecta viabilitatea comercială.

Organizațiile de sprijin care vizează diferite stadii îndeplinesc adesea roluri distincte. Modelul logic simplificat din **Figura 3** ilustrează rolurile mai multor tipuri de organizații de sprijin. Rolul pre-accelerațiilor (precum și al taberelor de inițiere/bootcamps și al hackathoanelor) este parțial de a atrage persoanele către antreprenoriat, de a crește încrederea, de a spori intenția antreprenorială și de a convinge mai mulți antreprenori să

INTRODUCERE

Înceapă. Ca atare, acestea se concentrează, de obicei, pe etapa înainte de start-up. În schimb, majoritatea acceleratoarelor se concentrează pe îmbunătățirea competențelor fondatorilor și pe creșterea calității întreprinderilor prin testarea și îmbunătățirea modelului de afaceri al start-upurilor tinere și prin sprijinirea acestora în vederea pregătirii pentru investiții cu capital de risc (CR). Incubatoarele îmbunătățesc accesul la resurse, cum ar fi cazare și infrastructură, pentru start-upurile active care nu sunt încă pregătite să închirieze propriul birou sau care au nevoie de instalații tehnice care ar fi prea scumpe pentru a fi cumpărate. Investitorii (atât business angel, cât și CR) se concentrează pe îmbunătățirea accesului la capitalul financiar, furnizând, în primul rând, resurse financiare pentru a ajuta start-upurile să se dezvolte, dar și consiliere strategică și sprijin corespunzător. În realitate, aceste distincții nu sunt întotdeauna clare: există adesea o suprapunere substanțială între activitățile și obiectivele diferitelor organizații de sprijin. Pentru o analiză mai detaliată a modului în care acceleratoarele și incubatoarele pot afecta startup-urile, a se vedea Bone et al. (2019).

Figura 3 Ilustrarea simplificată a diferitelor căi de impact ale organizațiilor de sprijin



Sursa: Banca Mondială.

Notă: o funcție importantă a acceleratoarelor este încurajarea start-upurilor neperformante să eșueze mai repede, ducând astfel la o reciclare și realocare mai rapidă a resurselor către firme mai bune.

Organizațiile de sprijin din stadiile incipiente acționează adesea ca o conductă pentru cei din stadiile ulterioare. De exemplu, acceleratoarele specializate pe verticală industrială au nevoie de un număr suficient de start-upuri pentru a putea funcționa și, astfel, beneficiază de programe în faza incipientă care cresc numărul de start-upuri. În mod similar, acceleratoarele contribuie la crearea fluxului de tranzacții de înaltă calitate dorit de societățile de capital de risc. Astfel, intervențiile de care beneficiază organizațiile de sprijin din stadiile incipiente sunt, de asemenea, susceptibile de a le avantaja pe cele din stadiile ulterioare, chiar dacă indirect. Acesta este parțial motivul pentru care acest studiu a examinat în același timp acceleratoarele, societățile de capital de risc și alte organizații de sprijin.

Astfel, ecosistemele de succes au nevoie de o rețea de sprijin pentru start-upuri. Start-upurile aflate în diferite stadii ar trebui să aibă acces la sprijinul adecvat pentru stadiul lor de dezvoltare, iar acest sprijin ar trebui, în mod ideal, să fie conectat sau integrat. Mixul general de sprijin ar trebui să reflecte stadiul de dezvoltare al ecosistemului în ansamblu și numărul de întreprinderi aflate în diferite stadii de dezvoltare. De exemplu, acolo unde ratele de antreprenoriat sunt mai mici, ar trebui să se pună mai mult accentul pe educația antreprenorială și pe pre-acceleratoare pentru a stimula ratele de antreprenoriat (a se vedea [Caseta 3](#) pentru un exemplu de pre-accelerator).

INTRODUCERE

Din aceleași motive, acceleratoarele specializate sunt, de obicei, mai dificil de utilizat în ecosistemele mai puțin dezvoltate din cauza lipsei fluxului de tranzacții. Poate fi adecvat și de dorit ca o strategie ecosistemică pe termen lung să vizeze dezvoltarea de acceleratoare specializate, verticale din punct de vedere industrial, aliniată la Strategia Regională de Specializare Inteligentă și la întreprinderile industriale consacrate din zonă. Cu toate acestea, strategiile ecosistemice ar trebui să asigure mai întâi un număr adecvat de pre-acceleratoare și acceleratoare generaliste.

Caseta 3 Studiu de caz: Founder Catalyst de Techstars

Tip de organizație de sprijin: Pre-Accelerator

Loc: Global (deși cohortele individuale sunt adesea limitate la o regiune geografică)

Focus: Adesea limitat la un domeniu tehnologic sau demografic, în funcție de interesele sponsorilor.

Prezentare generală: Techstars este un accelerator și un investitor de capital de risc în stadii incipiente, fondat de trei antreprenori în 2006 în Boulder, Colorado. Acesta oferă capital și mentorat în schimbul unei participații (aproximativ 6%) în societățile accelerate. Acesta desfășoară un program de pre-accelerare, Founder Catalyst, sub forma unui curs de zece săptămâni, cu jumătate de normă, pentru antreprenorii aflați la început de drum, care pot avea doar o idee. Cursul se concentrează pe oferirea de educație, mentorat și o rețea de susținere între participanți. Pentru participarea la pre-accelerator nu se percepe nicio taxă de participare sau de capital; în schimb, programul este, de obicei, sponsorizat de o corporație sau de un guvern. De asemenea, Techstars organizează „Weekenduri Start-up” de trei zile în diferite orașe, care sunt evenimente și mai condensate, menite să îi ajute pe fondatori să își creeze rețele, să găsească colaboratori potențiali și să își valideze rapid primele idei.

Sursa: <https://www.techstars.com/>.



SECȚIUNEA 2

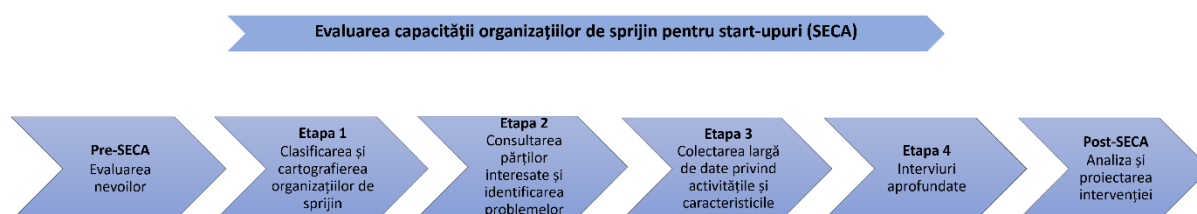
METODOLOGIA SECA- EVALUAREA CAPACITĂȚII ORGANIZAȚIILOR DE SPRIJIN PENTRU START- UPURI

2. Metodologia SECA - Evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri

Folosind o evaluare nouă a capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri (SECA), am clasificat organizațiile de sprijin și am identificat 81 în România în categoria noastră principală de interes. Am desfășurat 3 mese rotunde exploratorii, un sondaj cu 49 de întrebări la care au răspuns 48 (60 %) dintre organizațiile de sprijin și 30 de interviuri de diagnosticare detaliate care au acoperit 44 de competențe ale organizațiilor de sprijin legate de 7 capacități generale.

Evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri (SECA) a implicat patru elemente principale de cercetare. Fazele au fost (1) o fază de clasificare și cartografiere, (2) o fază de consultare și descoperire a părților interesate, constând în trei mese rotunde exploratorii, (3) o fază de colectare a datelor generale, constând într-un sondaj efectuat pe 48 de organizații de sprijin și (4) o fază de aprofundare, constând în 30 de interviuri detaliate de diagnosticare. Consultarea părților interesate și colectarea generală a datelor au avut loc la începutul anului 2023, iar interviurile aprofundate la sfârșitul anului 2023 și începutul anului 2024. Evaluarea a fost precedată de un diagnostic mai amplu al ecosistemului și de o consultare la nivel local a ecosistemului, care a identificat necesitatea unei evaluări a capacităților organizațiilor de sprijin. Aceasta a fost urmată de analiză și de proiectarea intervenției. Diagrama de flux a procesului din [Figura 4](#) prezintă secvența generală a evaluării.

Figura 4 Rezumatul procesului



Sursa: Banca Mondială.

Pre-SECA: Evaluarea nevoilor

În România, o evaluare mai amplă a ecosistemului înainte de SECA a identificat necesitatea unei mai bune înțelegeri a organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. Un diagnostic al ecosistemului antreprenorial (Banca Mondială 2022a) a constatat că organizațiile de sprijin erau relativ puține și lipsite de capacități. O consultare ulterioară a ecosistemului de bază (ROStartup 2021) a clasat dezvoltarea capacităților organizațiilor de sprijin drept una dintre cele mai importante cinci nevoi din cadrul ecosistemului. Aceste constatări au motivat continuarea cercetării capacităților organizațiilor de sprijin și au contribuit la asigurarea participării organizațiilor de sprijin la evaluarea ulterioară a capacităților. Din acest motiv, studiul din România a fost mai degrabă o evaluare a ofertei decât una a cererii, respectiv s-a concentrat mai degrabă pe serviciile oferite pe piață decât pe cererea de servicii. În alte ecosisteme, decizia de a se angaja în SECA ar putea fi determinată de factori precum necesitatea de a monitoriza și evalua impactul subvențiilor publice sau al altor intervenții care

vizează organizațiile de sprijin. Astfel de factori ar putea necesita o mai mare concentrare asupra aspectelor legate de cerere.

Etapa 1: Clasificare și cartografiere

Deoarece organizațiile de sprijin variază considerabil, primul pas a fost clasificarea tipurilor de organizații de sprijin. Prin urmare, am început etapa 1 a SECA prin clasificarea organizațiilor în trei categorii, în funcție de „proximitatea” lor față de start-upuri: „categoria 1” a constat în organizații implicate exclusiv cu start-upuri; „categoria 2” a fost formată din organizații care lucrează adesea, dar nu exclusiv, cu start-upurile; și „categoria 3” a constat în organizații care au fost uneori relevante pentru start-upuri, dar s-au concentrat adesea pe activități de inovare mai ample sau pe sprijin mai larg pentru IMM-uri (a se vedea din nou 0 pentru definiții):

- Categoria 1: acceleratoare, investitori business angel, spații de coworking, platforme de crowdfunding, firme de capital de risc (CR), incubatoare, pre-acceleratoare /boot camps, studiouri de risc
- Categoria 2: centre de inovare, makerspaces, agenții pentru dezvoltare regională (ADR), sandbox-uri, parcuri științifice, birouri de transfer tehnologic (TTO) și universități
- Categoria 3: camere de comerț, asociații de grupuri, rețele ale diasporei, centre de inovare digitală (DIH), programe de educație antreprenorială, agenții de inovare, programe de sprijinire a afacerilor IMM-urilor, etc.

Prezentul raport se concentrează asupra nevoilor și caracteristicilor organizațiilor de sprijin din Categoria 1. Am întreprins o cercetare primară prin intermediul căutărilor pe internet și al rețelelor personale ale echipei de proiect pentru a identifica cât mai multe organizații de Categoria 1 din România. Această cercetare a identificat 81 de astfel de organizații de sprijin.⁴ Motivul pentru care ne-am concentrat asupra acestui grup a fost că aceste organizații de sprijin lucrează cel mai direct cu startup-urile și nu au niciun motiv să existe fără startup-uri. Antreprenorii din lucrările anterioare au menționat, de asemenea, aceste tipuri de organizații de sprijin ca fiind de mare ajutor. Lucrările ulterioare pot examina și alte tipuri de organizații de sprijin.⁵

Etapa 2: Consultarea și descoperirea părților interesate

În Etapa 2, am organizat mese rotunde pentru a ajuta la identificarea principalelor subiecte, la formularea întrebărilor noastre de cercetare și la elaborarea sondajului. După identificarea organizațiilor de sprijin relevante, am invitat 28 de persoane să participe la una dintre cele trei mese rotunde (două în persoană, în București, și una online); au participat 19 persoane. Fiecare masă rotundă a durat aproximativ o jumătate de zi și au participat facilitatori ai Băncii Mondiale și actori din ecosistem, inclusiv acceleratoare, spații de coworking și firme de capital de risc. Discuția a inclus obiectivele strategice ale organizațiilor de sprijin pentru ecosistemul start-upurilor, activitățile lor actuale, activitățile pe care doreau să le întreprindă în viitor și factorii care, în opinia lor, au inhibat creșterea lor.

⁴ Nu a fost posibil să se garanteze că a fost identificat fiecare organizație de sprijin de „categoria 1”. Cu toate acestea, în etapele ulterioare, echipa a întrebat alți organizații de sprijin despre organizații care ar fi putut fi omise. Acest lucru a ajutat la completarea lacunelor și a oferit încrederea că lista noastră de organizații de sprijin a fost în mare parte completă.

⁵ A se vedea Bole et al (2024) pentru o prezentare generală a birourilor de transfer tehnologic din România. Un studiu mai detaliat (în cadrul aceluiași proiect ca și studiul de față) care analizează cooperarea dintre industrie și cercetare discută, de asemenea, despre transferul de tehnologie în România (Banca Mondială, în curs de apariție).

Etapa 3: Colectarea datelor generale

În urma meselor rotunde, echipa a conceput și a desfășurat un sondaj la nivelul întregului ecosistem de organizații de sprijin pentru a întreba despre activități, punctele forte și punctele slabe percepute și alți factori. Competențele și capacitățile discutate în cadrul meselor rotunde și expertiza echipei de proiect au stat la baza elaborării acestui sondaj. Proiectarea sondajului s-a bazat, de asemenea, pe lecțiile învățate dintr-un studiu similar din Regatul Unit (UK) realizat în 2022 (Haley et al. 2022) și a adoptat întrebări similare pentru a permite realizarea unor comparații internaționale. Acest sondaj a cuprins 40 de întrebări și a generat răspunsuri din partea a 48 de organizații unice, reprezentând 60% din organizațiile de sprijin din categoria 1 identificați în etapele anterioare.⁶

În cadrul sondajelor, am solicitat organizațiilor să își autoidentifice tipurile, dar, în unele cazuri, le-am reclasificat pe baza activităților acestora. Din motive de coerență, am comparat activitățile organizațiilor cu definițiile noastre și am reclasificat unele organizații în funcție de aceste definiții. Astfel, de exemplu, dacă un program se autointitula accelerator, dar nu oferea multe servicii sau interacțiuni între start-upuri, acesta putea fi reclasificat ca spațiu de coworking sau incubator. Acest lucru a fost necesar pentru a permite o analiză coerentă. În plus, unele organizații păreau să acopere mai multe subcategorii sau să opereze mai multe submărci — de exemplu, unele acceleratoare ofereau și cursuri separate de pre-accelerare. În analiza noastră, acestea au fost, de obicei, contabilizate ca și cum ar fi fost entități separate (dar au fost contabilizate o singură dată în numărul total de organizații unice menționat mai sus).

Etapa 4: Interviu aprofundate

În etapa 4, am realizat interviuri structurate și am punctat competențele specifice ale organizațiilor de sprijin. Am folosit rezultatele mesei rotunde și rezultatele sondajului pentru a concepe interviuri aprofundate constând în întrebări pentru interviuri foarte structurate și un ghid de notare pentru cuantificarea răspunsurilor. Instrumentul a acoperit 44 de competențe legate de șapte capacități pe baza celor mai importante teme din discuțiile de la masa rotundă și din răspunsurile la sondaj (Figura 5); a se vedea 0 pentru mai multe informații. Interviuurile au inclus 55 de întrebări standardizate în total: dintre acestea, 44 au fost punctate; celelalte 11 întrebări au fost deschise și nu au fost punctate. Fiecare interviu a durat aproximativ 1,5 ore și am interviuat 30 de organizații unice în total: 11 pe care le-am considerat *investori* (trei rețele de investitori business angel, șase societăți de capital de risc, o platformă de crowdfunding și un studio de risc) și 19 *programe* (4 acceleratoare, 3 incubatoare și 12 organizații care au întreprins un amestec de activități programatice, cum ar fi gestionarea unui accelerator plus un program de pre-accelerare).⁷ Investitorii sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în startup-uri, în timp ce programele sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

⁶ Dacă eșantionarea ar fi fost complet aleatorie, acest număr de răspunsuri ar oferi o încredere de 95% că marja de eroare a concluziilor noastre cantitative, la nivelul întregii populații, a fost sub 10%. Este posibil să fi existat o părtinire a răspunsurilor voluntare care rezultă din auto-selecția respondenților în cadrul sondajului; fazele ulterioare ale proiectului au încercat să testeze acest lucru prin prezentarea concluziilor către diferite audiențe de organizații de sprijin.

⁷ Mai multe organizații au fost abordate pentru interviuri, echipa de cercetare urmărind să asigure reprezentarea tuturor regiunilor și a diferitelor tipuri de organizații. Cu toate acestea, organizațiile au putut alege singure dacă să participe și, prin urmare, la fel ca în cazul sondajului, este posibil să existe o anumită tendință de participare sau de auto-selecție. Acest lucru a fost inevitabil, deși prezentarea constatărilor studiului unor audiențe diferite de părți interesate a oferit motive să se creadă că orice astfel de părtinire nu a fost substanțială.

Figura 5 Capabilități și competențe acoperite de instrumentul de diagnosticare a organizațiilor de sprijin pentru start-upuri

 Capital financiar	 Strategie	 Capital uman	 Rețele	 Susținere și promovare și capital politic	 Leadership & Guvernanță	 Management și proces organizațional
Adecvarea resurselor financiare pentru oferta curentă	Stabilirea viziunii / misiunii / obiectivelor finale	Capacitatea de recrutare / adecvarea resurselor umane	Extensiunea rețelor părților interesate	Cunoașterea politicii și a procesului de elaborare a politicilor	Profundimea managementului / adecvarea adjuncților / planificarea succesiunii	Formalizarea și reproducerea proceselor
Stabilitatea resurselor	Transpunerea misiunii în obiective strategice	Gestionarea talentelor	Conectivitate locală	Colaborare sectorială	Dezvoltarea leadershipului (intern)	Experimentalism și asumarea riscurilor
Bugetarea și gestionarea fluxurilor de numerar	Coerența strategică a activităților	Păstrarea personalului	Conectivitate globală	Susținere și promovare sectoriale, comunicare, competențe media, promovare	Guvernare	Învățarea organizațională (internă)
Planificarea afacerilor (intern)	Alinierea strategiei la nevoile start-upurilor; evaluarea / măsurarea satisfacției clienților și colectarea feedbackului	Capacitatea de a concepe stimulente pentru personal	Competențe de construire a ecosistemului	Colectarea datelor și crearea de dovezi		Conștientizarea și adoptarea celor mai bune practici globale
Abilități de dezvoltare a afacerilor interne, marketing și parteneriat	M&E progresului către obiective / utilizarea indicatorilor cheie de performanță	Resurse umane generale Aptitudini (HR) (interne)	Competențe de gestionare a conductelor (input)			
Familiarizare cu procesul de finanțare nerambursabilă al Uniunii Europene	Alinierea / înțelegerea comună a strategiei	Calitate managerială	Competențe de gestionare a liniei de producție (ieșire / părăsire)			
Familiarizare cu diferite surse de finanțare (de exemplu, fundații filantropice) și cu modul de interacțiune	Implicarea părților interesate	Abilitatea de a gestiona progresul și dezvoltarea personalului	Gestionarea comunității (externe) de startup-uri și conservarea activă			
	Previzione și sectoare tehnologice emergente		Gestionarea rețelei de absolvenți			
			Abilități de facilitare și găzduire			
			Sprijinirea start-upurilor să acceseze piețele externe (atitudine)			
			Sprijinirea start-upurilor să acceseze piețele externe (competențe)			

Sursa: Banca Mondială.

Notă: Figura prezintă cele 44 de competențe pe care le măsoară Instrumentul capacitatea organizațiilor de sprijin pentru start-upuri grupate în funcție de cele șapte capacități în care se încadrează. Competențele prezentate în această figură sunt legate de întrebări cu un interval de notare de la 1 la 5. Caracteristicile suplimentare legate de întrebările fără un sistem de notare includ următoarele: dimensiunea organizației, profitabilitatea și adecvarea resurselor financiare pentru extinderea ofertei/dezvoltarea ulterioară (în cadrul capitalului financiar); și competențele de construire a ecosistemului (în cadrul rețelelor).

Interviurile aprofundate au inclus un protocol strict de cuantificare. Cel puțin trei membri ai echipei de cercetare au participat la fiecare interviu. Fiecare dintre aceștia a notat independent cele 44 de răspunsuri la interviu, utilizând un ghid de notare creat înainte de interviuri; întrebările deschise nu au fost notate. Utilizând ghidul de punctare, evaluatorii au clasificat răspunsurile punctate pe o scară de la 1 la 5, delimitată de cel mai rău caz (locul 1) și cea mai bună practică globală (locul 5), cu trei gradații estimate între acestea. În cazul în care punctajele diferă cu un singur punct, a fost luată valoarea modului (respectiv decizia majorității). În cazul în care a existat un dezacord de mai mult de un punct, echipa a discutat motivul interpretărilor diferite până la obținerea unui consens. Deoarece aceasta a fost prima utilizare a SECA, calibrarea strictă a fost imposibilă, în special pentru scorurile medii. Cu toate acestea, am considerat ghidul de notare util în promovarea unei obiectivități mai mari, oferind o structură care să permită compararea interviurilor și permițând replicarea viitoare pentru a măsura progresul în timp.

Post-SECA: Analiza și proiectarea intervenției

Am analizat răspunsurile la sondaj și la Instrumentul de diagnosticare pentru a identifica modele. Pe lângă scorul mediu, am examinat variația scorurilor (respectiv dacă scorurile au fost, de obicei, grupate sau răspândite pe o gamă largă) și variațiile în funcție de dimensiunea organizației de sprijin (de exemplu, dacă organizațiile mai mari au obținut scoruri

mai mari sau mai mici la anumite întrebări). După cum s-a discutat în secțiunea 3, combinația dintre medie și variație poate sugera că pot fi necesare abordări diferite pentru a gestiona un subiect.

S-au făcut mai multe comparații cu peisajul organizațiilor de sprijin din Regatul Unit. Această alegere a țării s-a datorat în mare măsură disponibilității datelor, un studiu recent realizat în Regatul Unit a prezentat una dintre cele mai cuprinzătoare sinteze disponibile pentru un ecosistem de start-up bine dezvoltat (Haley et al. 2022).

Constatările au fundamentat recomandările pentru proiectarea intervenției. Aceste recomandări sunt descrise în secțiunea 5.

Utilitate și replicabilitate

Implementarea pilot a instrumentului SECA în România a demonstrat utilitatea acestuia în cartografierea și înțelegerea eficientă a ecosistemului de organizații de sprijin pentru startup-uri, și potențialul său de replicare în altă parte. Pilotarea instrumentului SECA în România pregătește terenul pentru adoptarea sa în alte țări, unde poate oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra capacităților organizațiilor de sprijin pentru ecosistemul start-up, care sunt esențiale pentru dezvoltarea de întreprinderi scalabile noi. Datele din România pot servi drept punct de referință pentru alte țări, ceea ce ar trebui să aducă, de asemenea, informații suplimentare în ecosistemul românesc. În plus, procesul SECA poate fi repetat în timp, pentru a măsura modul în care se dezvoltă organizațiile de sprijin.

A decorative diagonal line in a light blue color, starting from the left edge and extending towards the top right, ending near the text.

SECȚIUNEA 3

CONSTATĂRI

3. Constatări

În general, constatările au fost consecvente în toate cele patru etape ale evaluării capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri, cu diferențe notabile între investitori și non-investitori. Interveniurile aprofundate au susținut constatările din sondaj și din mesele rotunde, oferind mai multe detalii cu privire la caracteristicile cauzale. A existat o diferență notabilă în răspunsurile dintre *investitori* (rețele de investitori business angel, firme de capital de risc, studiouri de risc și platforme de crowdfunding) și *programe* (acceleratoare, pre-acceleratoare, incubatoare și organizații conexe care sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri). Din acest motiv, în multe locuri, raportul prezintă răspunsurile investitorilor separat de cele ale programelor.

Prezentarea generală a organizațiilor de sprijin pentru start-upuri din România

Organizațiile de sprijin românești se luptă cu fluxul de tranzacții, dar acest lucru nu ar trebui văzut ca un semn al unei oferte excesive de organizații de sprijin în România. Mai degrabă, organizațiile de sprijin își creează propria cerere prin cultivarea de start-upuri noi, iar numărul de organizații de sprijin eficiente din România este mic. Cele mai multe dintre organizațiile de sprijin din România se concentrează asupra start-upurilor aflate la început de drum din apropierea Bucureștiului, dar multe dintre ele caută start-upuri la nivel regional și internațional în căutare de flux de afaceri. Din păcate, acest aranjament lasă o mare parte din România fără sprijin. Majoritatea organizațiilor de sprijin sunt tinere și se află în căutarea unor modele de afaceri durabile, astfel încât promovarea supraviețuirii organizațiilor existente poate fi benefică suficient timp pentru a obține efecte de învățare. Cu toate acestea, organizațiile de sprijin existente nu dispun de resurse suficiente și depind prea mult de capitalul privat, ceea ce înseamnă că ar putea fi necesară încorporarea finanțării publice în ecosistem pentru a crește oferta de organizații de sprijin în regiunile insuficient deservite și pentru a le ajuta să supraviețuiască și să învețe.

Numărul de organizații de sprijin și portofoliul de start-upuri

Cercetarea a identificat **81 de organizații de sprijin unice în România care lucrează îndeaproape cu start-upuri**. Acest studiu a identificat inițial 105 de organizații de sprijin relevante din categoria 1. Cu toate acestea, la o examinare mai atentă, mai multe erau mărci sau inițiative diferite ale aceleiași organizații mamă. Ținând cont de acest lucru și clasificând organizațiile mamă în funcție de activitatea lor principală, am estimat că au existat 81 de organizații unice în total, compuse din 4 incubatoare, 17 pre-acceleratoare /acceleratoare, 6 grupuri de investitori business angel, 18 societăți de capital de risc, 2 firme de capital privat, 1 studio de risc, 1 platformă de crowdfunding, 22 de spații de coworking, 4 makerspaces și 6 de alte tipuri. O oferă un scurt profil al celor 15 organizații de sprijin care, la momentul redactării prezentului raport, făceau parte din ROStartup Ecosystem Hub. Sugerăm că o funcție a viitorului ROStartup Ecosystem Hub, eventual în colaborare cu Observatorul cercetării și inovării (C&I) înființat în prezent la Ministerul Inovării, Cercetării și Digitalizării, ar putea fi aceea de a urmări evoluția acestor cifre.

Pe baza numărului de start-upuri, poate părea că există o ofertă excesivă de organizații de sprijin în România. Un studiu realizat în 2022 în Regatul Unit a descoperit peste 400 de incubatoare și 300 de acceleratoare (Haley et al. 2022), iar alte date sugerează existența a peste 100 de firme de capital de risc și a aproximativ 20 de rețele majore de investitori business angel în Regatul Unit (un total de 820 de organizații de sprijin), ceea ce indică un număr de aproximativ zece ori mai mare de organizații de sprijin decât în România. Cu toate acestea, Regatul Unit are o activitate de aproximativ 30 de ori mai mare decât România în ceea ce privește activitatea start-upurilor (aproximativ 6 000 de start-upuri în stadiul de început în ultimii 5 ani în Regatul Unit, comparativ cu aproximativ 200 în România).⁸ Datele comparabile pentru Israel sugerează aproximativ 239 de organizații de sprijin și aproximativ 1 700 de start-upuri în ultimii 5 ani, ceea ce înseamnă aproximativ același raport între organizațiile de sprijin și start-upuri ca în cazul Regatului Unit.⁹ Astfel, pe o bază simplă per startup, s-ar putea argumenta că oferta de organizații de sprijin în România este mai mult decât adecvată – a se vedea comentariile de mai jos.^{10,11}

În plus, organizațiile de sprijin existente se luptă să găsească fluxuri de afaceri de calitate în România, un alt semn al unei posibile oferte excedentare. Fluxul de tranzacții este un termen utilizat de investitorii cu capital de risc, investitorii business angel, bancherii de investiții și alți profesioniști din domeniul financiar pentru a descrie rata sau numărul de propuneri de afaceri sau de oferte de investiții. În contextul start-upurilor, fluxul de tranzacții (adesea denumit și flux) descrie numărul de start-upuri aflate la început de drum care reprezintă potențiale oportunități de investiții. Multe organizații de sprijin au raportat că există o penurie de startup-uri de bună calitate în România, ceea ce face viabilitatea lor mai dificilă. (După cum s-a exprimat un participant la masa rotundă: „Fluxul curent de start-upuri este mic, neinvestibil, cu idei slabe și lipsite de inovare”). Acest lucru ar putea sugera din nou o supraofertă de organizații de sprijin în comparație cu start-upurile. Dacă se creează programe noi, există riscul ca acest lucru să intensifice și mai mult concurența pentru start-upurile existente.

Cu toate acestea, organizațiile de sprijin pot stimula în mod activ cererea, nu doar să răspundă la aceasta. Relația dintre start-upuri și sprijinul acordat start-upurilor este complexă și bidirecțională: organizațiile de sprijin pentru start-upuri (în special programele de fază incipientă, cum ar fi pre-acceleratoarele) nu răspund pur și simplu la cerere, ci pot *stimula* cererea în mod activ. Cu alte cuvinte, ele pot încuraja în mod activ formarea mai multor start-upuri. În unele cazuri, acest lucru este scopul lor expres. Astfel, în încercarea de a extinde spiritul antreprenorial, este adecvat — și chiar necesar — ca oferta să conducă cererea. O comparație mai bună între țări ar putea fi, prin urmare, organizațiile de sprijin pe cap de locuitor. România are mai puțin de o treime din populația Regatului Unit, dar numai aproximativ o zecime din numărul de organizații de sprijin.¹² Prin urmare, pe această bază, oferta de organizații de sprijin din România pare foarte scăzută.

Tipuri de organizații de sprijin și tipuri de sprijin

Numărul incubatoarelor este deosebit de scăzut în comparație cu alte ecosisteme, deși este posibil să nu fie problematic. Având în vedere că, în alte ecosisteme, incubatoarele sunt adesea conduse cu o anumită implicare universitară, numărul redus de incubatoare poate

⁸ Date din Dealroom pentru start-upurile cu finanțare inițială, înainte de seria A, 2019-2023. Rețineți că, în funcție de modul în care sunt definite și numărate start-upurile și de perioada în cauză, cifrele pot fi diferite pentru fiecare ecosistem. Aceiași parametri au fost folosiți pentru această comparație.

⁹ Date de la Startup Genome și Startup Nation Central.

¹⁰ Date de la Startup Genome, care acoperă start-upurile în faza de demarare formate între 2019 și 2023 și înregistrate în bazele de date Crunchbase, Pitchbook sau Dealroom.

¹¹ Se poate compara și produsul intern brut (PIB), măsurat în care Regatul Unit (UK) este de aproximativ 10 ori mai mare decât România, sau paritatea puterii de cumpărare a PIB-ului, unde Regatul Unit este de aproximativ 5 ori mai mare [Sursa: Banca Mondială]

¹² Ca o altă comparație, Israelul are de peste șase ori mai mulți facilitatori pe cap de locuitor decât România.

reflecta inactivitatea relativă a sectorului universitar. Acesta poate fi, de asemenea, un alt semn al unui ecosistem relativ incipient. În ecosistemele mature, incubatoarele au precedat de obicei sosirea **acceleratoarelor**, adesea cu câteva decenii. În ecosisteme, precum cel din Regatul Unit, incubatoarele sunt mai răspândite decât **acceleratoarele**. Cu toate acestea, situația din România este opusă: de două ori mai mulți respondenți la sondaj s-au autoidentificat ca **acceleratoare** decât ca **incubatoare**. Acestea fiind spuse, acest lucru nu este neapărat problematic, având în vedere dezvoltarea și combinația sectorială a startup-urilor românești. În alte ecosisteme, utilizatorii tipici ai incubatoarelor sunt adesea startup-uri post-accelerare care lucrează în biotehnologie și alte tehnologii **avansate**,¹³ iar, în România, există relativ puține astfel de startup-uri. În plus, **acceleratoarele** au înlocuit, fără îndoială, incubatoarele pentru anumite tipuri de startup-uri (în special digitale și alte non-deeptech). Cu toate acestea, sugerăm ca ROStartup Ecosystem Hub să monitorizeze nevoia de astfel de spații, în special cele care implică laboratoare umede.¹⁴

În plus, oferta de organizații de sprijin eficiente este scăzută în România. Capacitățile organizațiilor de sprijin sunt mai importante decât numărul acestora: cât de bune sunt organizațiile de sprijin este mai important pentru antreprenori decât cât de multe organizații de sprijin există. Cu toate acestea, capacitățile organizațiilor de sprijin din România par a fi semnificativ mai slabe decât în alte țări mai dezvoltate, în ceea ce privește distanța față de cele mai bune practici, ceea ce reduce oferta de organizații de sprijin eficiente. Acest lucru a fost notabil, de exemplu, în domenii precum gestionarea insolvențelor, crearea de dovezi și capacitatea de a facilita conexiunile internaționale.

Mai multe organizații de sprijin îndeplinesc mai multe roluri, ceea ce demonstrează în continuare că acestea sunt puține. Mai multe organizații au raportat că operează mai multe tipuri de organizații de sprijin (de exemplu, operează simultan ca pre-accelerator, incubator și rețea de investitori business angel. Acest lucru nu este neobișnuit în ecosistemele tinere, unde există o absență a altor organizații mai specializate. Cu toate acestea, acest lucru le trage în direcții diferite și le îngreunează dezvoltarea unei expertize aprofundate în cadrul unui singur tip de factor de sprijin.

Cele mai multe organizații de sprijin se concentrează pe start-upurile aflate în faza incipientă, cu un sprijin redus pentru firmele aflate în faza avansată. Cele mai multe organizații de sprijin se concentrează pe start-upurile aflate în stadiul de idee/concept, de demarare sau în stadiul incipient, după cum se arată în Figura 6. Puținele întreprinderi care abordează etapele ulterioare sunt, de obicei, mai tinere și, prin urmare, este posibil să se fi mutat în acest spațiu pentru diferențierea concurențială. Relativa lipsă de sprijin pentru startup-urile aflate în stadii mai avansate contrastează cu Regatul Unit, unde aproximativ 60 % dintre **acceleratoare** și incubatoare deservesc stadiul de creștere (Haley et al. 2022), comparativ cu doar 30 % dintre **organizațiile românești**. Cu toate acestea, concentrarea organizațiilor de sprijin **românești existente** asupra etapelor anterioare nu implică faptul că sprijinul pentru start-upurile aflate în stadiul incipient este excesiv sau chiar adecvat. În opinia noastră, aceasta este o consecință firească a stadiului de dezvoltare a ecosistemului din România. Având în vedere fluxul scăzut de tranzacții din România, există o nevoie deosebită de sprijin în stadiile incipiente pentru a contribui la stimularea ratei de antreprenariat. Acestea fiind spuse, România ar trebui să abordeze lacunele din etapele ulterioare, pe măsură ce

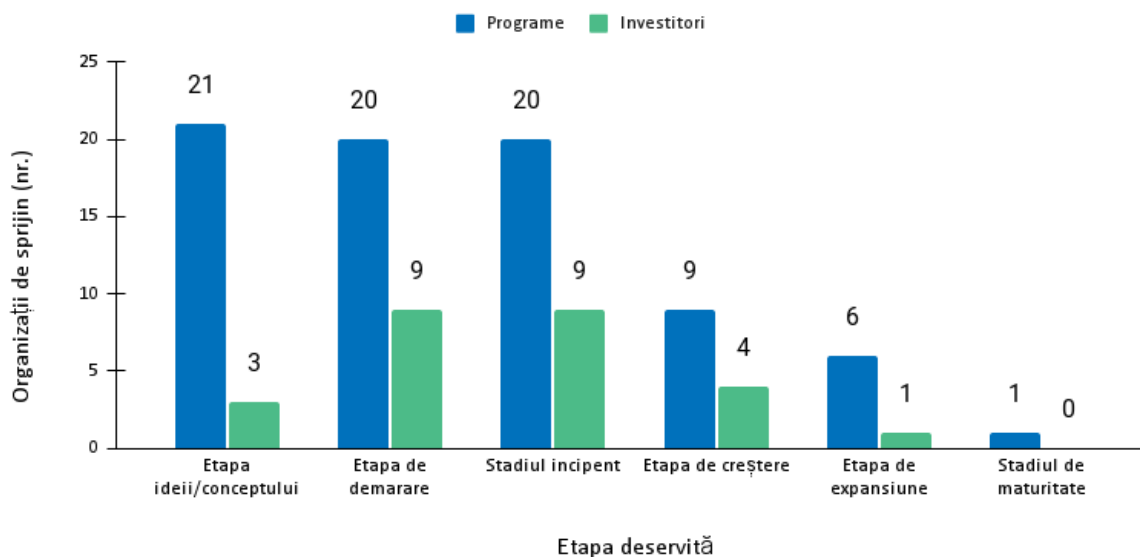
¹³ Start-up-urile din domeniul tehnologiei profunde se concentrează pe abordarea provocărilor științifice sau ingineresti semnificative prin soluții tehnologice care necesită cercetare și dezvoltare extinse și investiții substanțiale de capital înainte de a atinge viabilitatea comercială.

¹⁴ Laboratoarele pentru zonele umede sunt instalații de laborator echipate pentru manipularea lichidelor, substanțelor chimice și materialelor biologice. Acestea sunt adesea solicitate de start-upurile în domeniul biotehnologiei. Cu toate acestea, din cauza cerințelor tehnice suplimentare de proiectare (cum ar fi manipularea aerului și a gazelor), aceste instalații trebuie adesea construite de la zero, în loc să fie modernizate în alte spații comerciale. Prin urmare, durata de amenajare a acestor spații poate fi considerabil mai lungă decât în cazul altor spații de cazare pentru start-up-uri, cum ar fi spațiile de coworking.

CONSTATĂRI

ecosistemul se maturizează. În cazul în care acestea nu sunt abordate, este posibil ca start-upurile să se confrunte cu dificultăți în a se dezvolta eficient. În plus, acestea s-ar putea muta în afara României, ceea ce înseamnă că ecosistemul local nu ar beneficia de experiența și impactul lor economic.

Figura 6 Distribuția organizațiilor de sprijin în funcție de etapele start-upului deservit (număr de organizații de sprijin)



Sursa: Banca Mondială.

Notă: N=48. Respondenții ar putea deservi mai multe etape.

Distribuția geografică a organizațiilor de sprijin

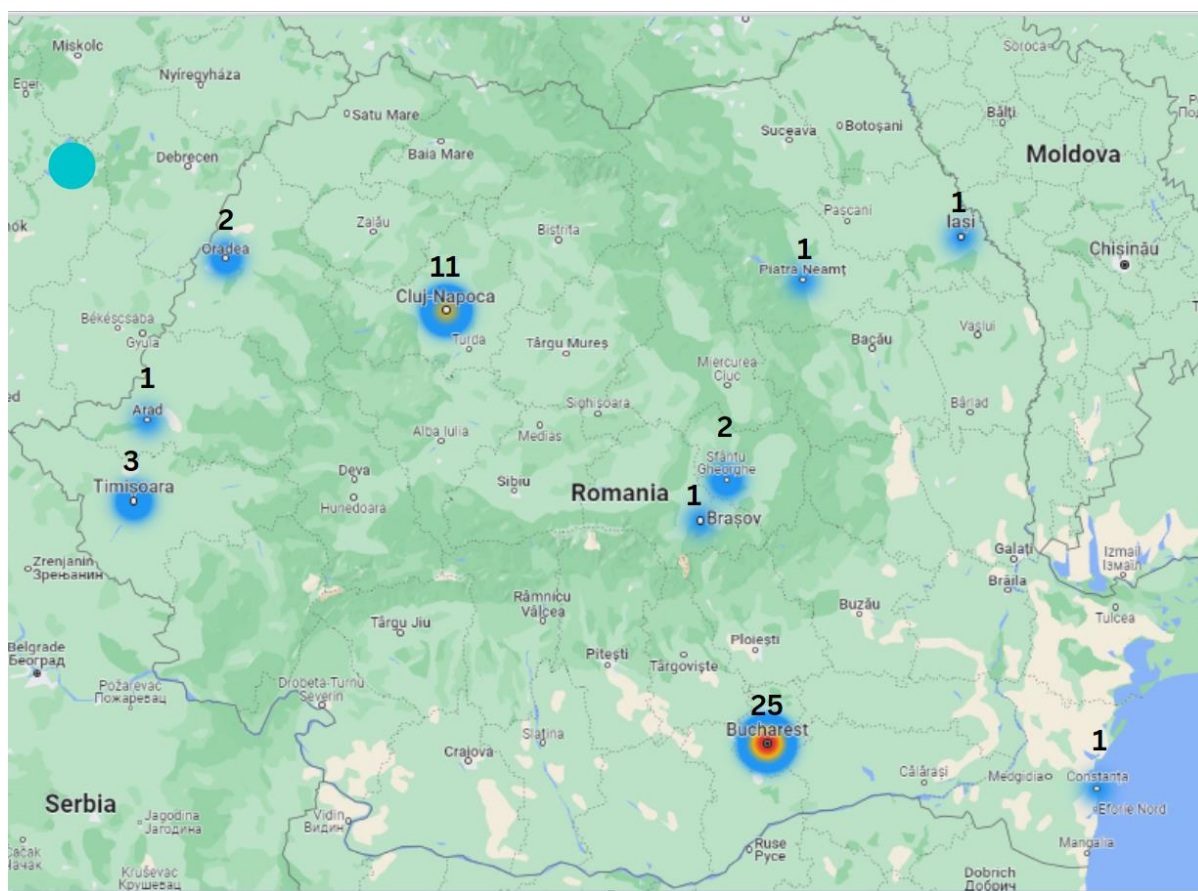
Distribuția organizațiilor de sprijin se concentrează în București, probabil din cauza forțelor pieței și a efectelor de aglomerare. Puțin peste jumătate dintre respondenții la sondaj (25 din 48) se aflau în regiunea București, Cluj-Napoca fiind a doua cea mai densă regiune (11 din 48) (Figura 7). Nu este surprinzător faptul că majoritatea sprijinului se găsește în capitală, dar zona metropolitană București conține aproximativ 12 % din populația României, iar Cluj-Napoca aproximativ 2 %.¹⁵ PIB-ul regiunii București-Ilfov a fost de aproximativ 27 000 EUR pe cap de locuitor în 2023, în timp ce restul României a avut o medie mult mai scăzută, cifrele PIB-ului pe cap de locuitor variind în general între 10 000 și 14 000 EUR în alte regiuni.¹⁶ Astfel, distribuția sprijinului nu reflectă doar populația, ci este probabil influențată de alți factori, inclusiv de răspunsul pieței la efectele de aglomerare¹⁷ și de concentrarea fluxului de tranzacții.

¹⁵ Sursa: Eurostat

¹⁶ Sursa: Institutul Național de Statistică din România <https://insse.ro/cms/ro>

¹⁷ Efectele de aglomerare sunt beneficiile economice generale care rezultă din apropierea firmelor și a persoanelor, ceea ce conduce la resurse comune, costuri de transport mai mici, mai multă inovare, o forță de muncă calificată și o productivitate crescută prin intermediul unei rețele de furnizori, clienți și parteneri.

Figura 7 Distribuția respondenților la sondaj



Sursa: Banca Mondială

În alte ecosisteme, sprijinul acordat start-upurilor tinde să fie relativ localizat, în special în primele etape. Cercetările arată că există efecte de localizare geografică¹⁸ pentru o mare parte din sprijinul, acordat start-upurilor care tind să fie mai pronunțate pentru start-upurile aflate în stadii incipiente. Acestea includ atât efecte din partea ofertei, cât și efecte din partea cererii: de exemplu, se știe că investitorii business angel și alți investitori cu capital de risc preferă să investească mai aproape de casă (Berchicci, Block, and Sandner 2011; Cowling, Brown, and Lee 2021; Achleitner et al. 2010), în timp ce datele din Regatul Unit sugerează că antreprenorii aflați în stadii incipiente vor căuta, de obicei, organizații de sprijin în imediata lor vecinătate. În schimb, antreprenorii aflați într-o etapă mai avansată sunt mai pregătiți să călătorească în alte regiuni sau chiar în alte țări pentru a profita de organizații de sprijin mai specializate (Haley et al. 2022).

Cu toate acestea, lipsa fluxului de tranzacții obligă majoritatea organizațiilor de sprijin românești să caute startup-urile într-o zonă mai largă, inclusiv în străinătate. Ca urmare a fluxului scăzut de tranzacții disponibile la nivel local, multe organizații de sprijin au raportat că sunt în căutare de startup-uri în străinătate. Aproximativ 47 % dintre acceleratoarele din România și 57 % dintre incubatoarele din România au raportat că sunt în căutare în mod activ de start-upuri în afara țării, comparativ cu 38 % și, respectiv 24 % în Regatul Unit.

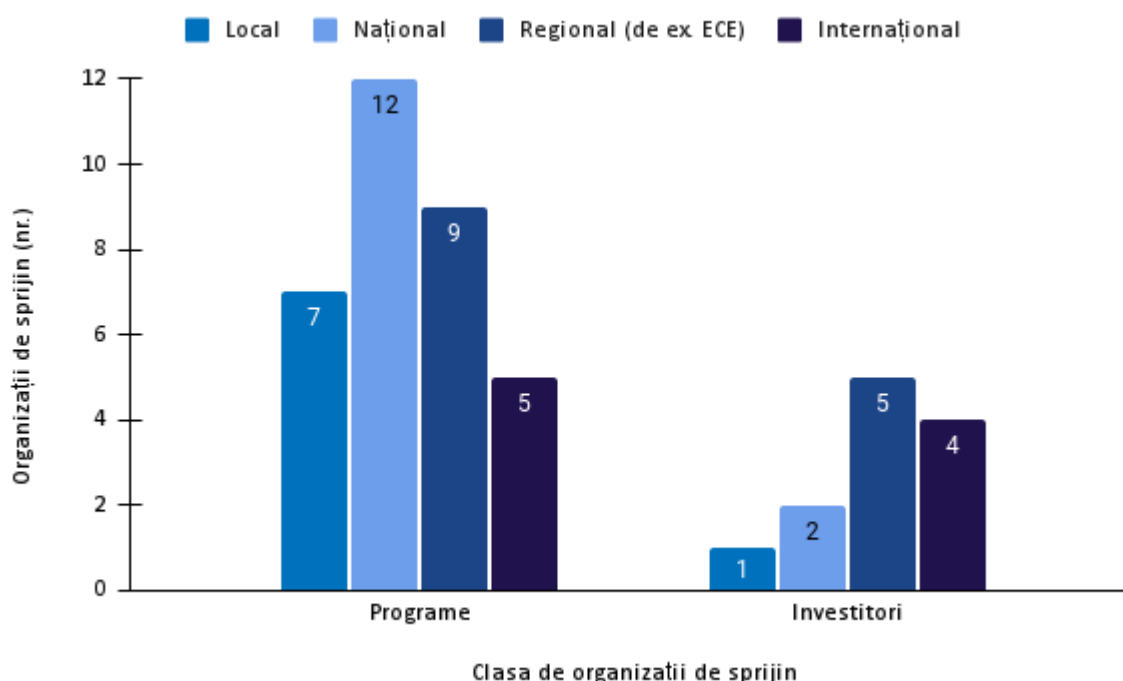
Figura 8 ilustrează „zona de captare” pentru organizațiile de sprijin românești — respectiv zona maximă în care acestea au făcut publicitate sau au fost dispuși să caute start-upuri. Aceasta arată, de exemplu, că 4 dintre spațiile de coworking au vizat doar startup-urile locale,

¹⁸ Efectele de localizare sunt avantajele pe care firmele din aceeași industrie le obțin prin apropierea una de cealaltă. Aceste avantaje pot include accesul la o piață a muncii specializată, la o bază de cunoștințe concentrată și la lanțuri de aprovizionare comune, care pot favoriza creșterea eficienței, inovării și productivității în cadrul sectorului respectiv.

CONSTATĂRI

În timp ce unul a făcut publicitate sau a căutat chiriași la nivel național, iar 4 chiar au căutat chiriași din afara României.

Figura 8 Organizațiile de sprijin pe clase și zona de captare



Sursa: Banca Mondială.

Notă: Întrebarea sondajului a fost: „Care este aria de acoperire a serviciilor dvs. de sprijin pentru start-upuri?”, cu opțiuni de răspuns locală, națională, regională (de exemplu, Europa Centrală și de Est (ECE)] și internațională. În retrospectivă, întrebarea a fost ușor ambiguă, deoarece câțiva respondenți au interpretat acest lucru ca referindu-se la zona tipică pe care au cercetat-o, mai degrabă decât la limitele maxime. Prin urmare, este posibil ca cifra să subestimeze căutarea internațională. Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile conexe) sunt mai programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Acest aranjament lasă probabil o mare parte din România fără sprijin. Multe organizații de sprijin — 23 din cei 45 de respondenți la sondaj — au raportat că au făcut prospecție la nivel național (dacă nu internațional). Cu toate acestea, având în vedere experiența altor ecosisteme, considerăm că este puțin probabil ca acest lucru să ofere o acoperire națională suficientă pentru start-upurile aflate la început de drum din România. De asemenea, este puțin probabil ca organizațiile de sprijin să poată răspunde nevoilor locale specifice. Având în vedere în special legăturile de transport relativ slabe dintre orașe (Tuszyńska 2016), nu considerăm că este fezabil ca antreprenorii din regiunile mai îndepărtate să aibă acces la aceste instrumente, chiar dacă acestea sunt „naționale”, în principiu.

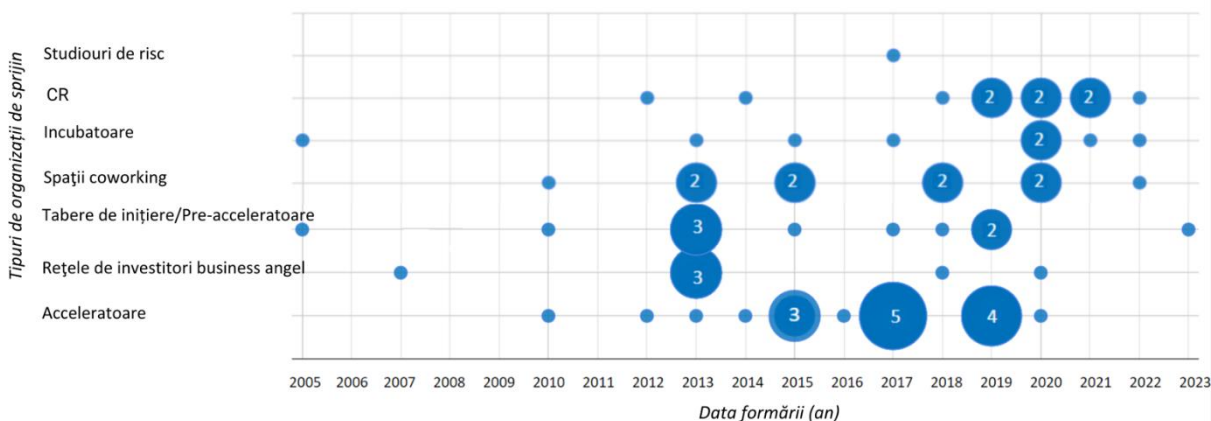
Lipsa sprijinului pentru antreprenorii aflați la început de drum în multe regiuni este probabil o oportunitate ratată. Multe dintre aceste regiuni sunt tocmai cele care riscă să fie „lăsate în urmă” și care ar beneficia de locuri de muncă și creștere economică suplimentare. Acest lucru are probabil un impact disproporționat asupra grupurilor deja dezavantajate (de exemplu, antreprenorii din medii cu venituri reduse și femeile antreprenor). Din păcate, aceste regiuni mai îndepărtate par să fie mai puțin atractive pentru organizațiile de sprijin din sectorul privat (din cauza concentrării scăzute a start-upurilor și a lipsei efectelor de aglomerare menționate mai sus). În plus, deoarece organizațiile de sprijin sunt gestionate privat, nu există o viziune națională coerentă a lacunelor.

Prin urmare, sugerăm din nou că finanțarea publică și modele noi pot fi necesare pentru a încuraja extinderea organizațiilor de sprijin în mai multe regiuni. Implicarea ADR-urilor ar contribui, de asemenea, la adaptarea sprijinului la nevoile locale, iar universitățile regionale ar putea fi utilizate mult mai eficient pentru a sprijini antreprenorii aflați în stadii incipiente. De asemenea, ar putea fi utilă experimentarea modelelor „hub and spoke”, prin care un hub central se conectează cu mai multe unități secundare în regiuni mai îndepărtate și gestionează multe dintre funcțiile de bază pentru aceste unități mai mici. În plus, ecosistemul ar putea beneficia de o mai mare utilizare a modelelor virtuale sau hibride, în care unele sau toate serviciile sunt furnizate online. Cu toate acestea, rămâne neclar dacă beneficiile depline ale interacțiunii între **colegi** pot fi realizate în mod adecvat fără contact personal și în ce măsură acest lucru ar fi afectat de nivelurile scăzute de competențe digitale din unele regiuni.

Vechimea și mărimea organizațiilor de sprijin

Cele mai multe organizații de sprijin sunt, de fapt, ele însele start-upuri. Sondajul a arătat că cele mai multe organizații de sprijin sunt ele însele start-upuri: în general, acestea sunt mici (în medie 5,2 angajați echivalenți normă întreagă (ENI)), tinere (în medie 7 ani, cu mai puțin de 10% dintre ele fiind mai vechi de un deceniu) și în căutarea unui model de afaceri durabil. Aceasta este, din nou, o funcție a unui ecosistem relativ incipient și nu este neașteptată. **Figura 9** prezintă vârsta de înființare a organizațiilor de sprijin care au răspuns la sondaj, dimensiunea bulei indicând numărul de entități de un anumit tip care au fost înființate într-un an. Deși cifrele sunt scăzute, graficul pare să indice o accelerare a sprijinului începând cu 2013, în anii următori fiind create mult mai multe entități de sprijin decât în anii anteriori. Acesta ilustrează, de asemenea, faptul că, în medie, rețelele de investitori business angel au fost ceva mai vechi, în timp ce societățile de capital de risc au fost, de obicei, mai tinere. De asemenea, arată, în mod interesant, că majoritatea acceleratoarelor au precedat majoritatea societăților de capital de risc (în loc să fie create pentru a stimula fluxul de tranzacții pentru societățile de capital de risc, așa cum se întâmplă uneori).

Figura 9 Data de formare a organizațiilor de sprijin pe tip (număr de organizații de sprijin)



Sursa: Banca Mondială.

Notă: Dimensiunile bulelor reprezintă numărul de organizații de sprijin. În cazul în care organizațiile de sprijin au fost de mai multe tipuri, acestea sunt raportate sub mai multe categorii.; CR= capital de risc.

Este posibil să existe beneficii în a ajuta aceste organizații relativ tinere să supraviețuiască mai mult timp. Cercetările academice sugerează că există efecte de învățare între acceleratoare, acceleratoarele mai vechi având un impact mai mare decât cele mai tinere (Cánovas-Saiz, March-Chordà, și Yagüe-Perales 2020; Cánovas-Saiz, March-Chordà, și Yagüe-Perales 2021). Prin urmare, dacă toate celelalte condiții sunt egale, poate fi avantajos să se consolideze capacitățile și să se asigure supraviețuirea organizațiilor de sprijin existente.

Resurse financiare

Organizațiile de sprijin existente nu dispun de resurse suficiente, ceea ce limitează oferta lor pentru start-upuri și, probabil, propria lor creștere. Constrângerile financiare au fost una dintre cele mai raportate preocupări, în toate cele trei etape ale cercetării. Bugetele organizațiilor din România erau, de obicei, de aproximativ o treime din dimensiunea organizațiilor echivalente din Regatul Unit și, în timp ce multe costuri (de exemplu, chiria și personalul) sunt în mod clar mai mici în România, stadiul relativ scăzut de dezvoltare al ecosistemului înseamnă că organizațiile de sprijin trebuie să își asume un rol mai important. În consecință, multe organizații de sprijin au declarat că sunt suprasolicitate și nu pot oferi servicii care, în opinia lor, ar fi în beneficiul antreprenorilor. În plus, lipsa resurselor financiare a însemnat, de obicei, că fondatorii nu au putut recruta personalul necesar pentru a-și elibera timpul pentru o planificare mai strategică.

Majoritatea organizațiilor de sprijin sunt administrate privat și utilizează foarte puțin fondurile publice. Repetând constatările studiului anterior al Băncii Mondiale (2022b), acest raport a constatat că marea majoritate a respondenților la sondaj și a persoanelor intervievate au rămas organizații private. Mixul de finanțare al organizațiilor de sprijin din România are o pondere relativ mică de finanțare publică (20 % pentru programele românești); acest lucru pare să se datoreze atât lipsei de instrumente care vizează organizațiile de sprijin (după cum se detaliază în studiul Băncii Mondiale 2022a), cât și lipsei cererii din partea acestora. Natura de sector privat a organizațiilor de sprijin este importantă pentru sustenabilitatea pe termen lung a sectorului. Cu toate acestea, este interesant de observat contrastul cu Regatul Unit și o mare parte din restul Europei, unde universitățile sau organismele publice subvenționate gestionează o proporție substanțială de incubatoare (și, într-o mai mică măsură, acceleratoare). În combinație cu nivelurile scăzute de educație antreprenorială ale universităților observate anterior (Banca Mondială 2022a), și cu nivelurile scăzute de comercializare a universităților (Bole et al 2024), lipsa de implicare a universităților are probabil un impact deosebit asupra primelor etape de formare.

Natura de sector privat a majorității organizațiilor de sprijin face ca deficitul de fluxuri de afaceri de calitate să fie mai presant și creează o problemă de tipul „oul sau găina”. Organizațiile de sprijin cu finanțare privată doresc mai multe start-upuri (și de mai bună calitate) pentru ca modelele lor comerciale să fie viabile. Cu toate acestea, pentru a genera un număr mai mare de start-upuri de mai bună calitate este nevoie de organizații de sprijin mai puternice. Sugerăm că o modalitate de a rezolva această problemă „oul sau găina” este finanțarea publică, în special finanțarea destinată antreprenorilor aflați la început de drum și care vizează creșterea ratelor totale ale antreprenoriatului.

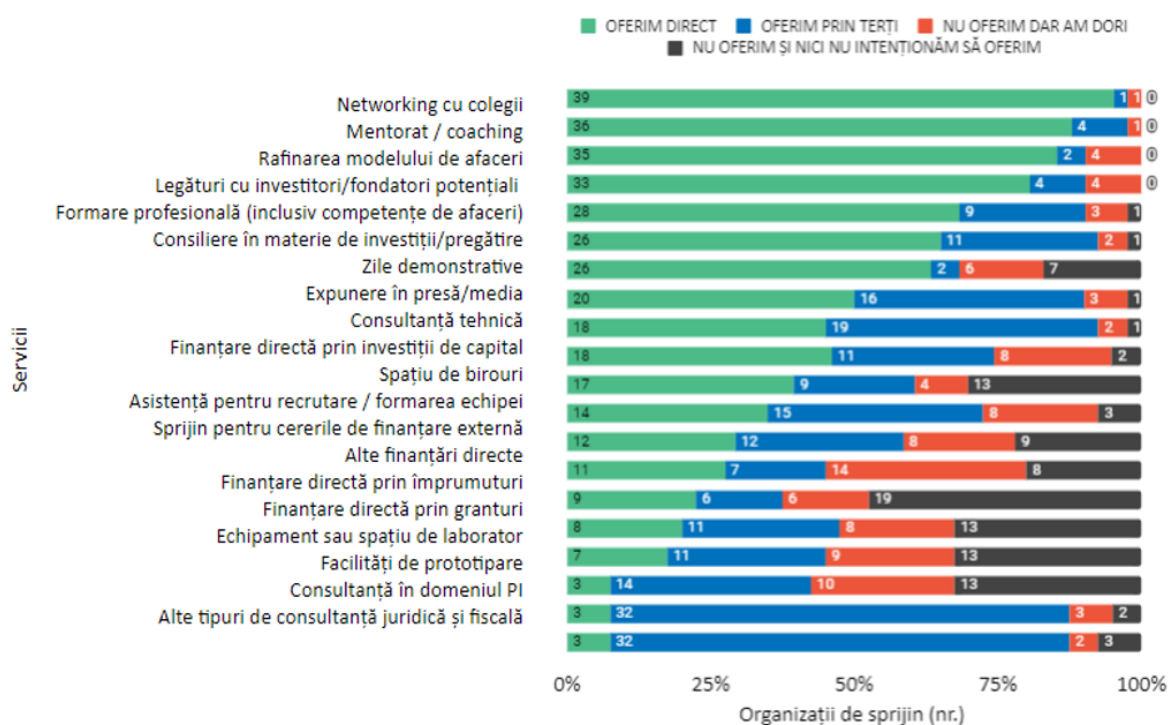
Tipuri de servicii furnizate de organizațiile de sprijin

Organizațiile de sprijin se concentrează pe crearea de rețele, mentorat și acces la finanțare. Aceste activități sunt în concordanță cu standardele internaționale de comparație – precum și cu dorința exprimată de organizațiile de sprijin de a avea un ecosistem mai conectat, mai capabil și mai bine finanțat. Cu toate acestea, există o marjă considerabilă de îmbunătățire în fiecare dintre temele analizate în cadrul evaluării capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri, în special în ceea ce privește măsurarea impactului și crearea unei comunități de absolvenți. În general, organizațiile de sprijin au dat vina pe resursele lor limitate pentru faptul că nu au fost în măsură să dezvolte aceste capacități, însă majoritatea organizațiilor de sprijin au declarat că doresc să extindă numărul de start-upuri pe care le deservească, o ambiție care va necesita atât o creștere semnificativă a resurselor financiare (și probabil umane), cât și eforturi suplimentare din partea organizațiilor de sprijin pentru a îmbunătăți conexiunile ecosistemului.

CONSTATĂRI

Organizațiile de sprijin se concentrează pe crearea de rețele, mentorat și acces la finanțare. Prezentul raport a analizat în profunzime aceste servicii, solicitând organizațiilor de sprijin să raporteze în cadrul sondajului ce servicii au furnizat start-upurilor și dacă le-au furnizat direct sau le-au externalizat către o terță parte. Rezultatele sunt prezentate în [Figura 10](#), care ilustrează, pentru un anumit serviciu, dacă acesta a fost oferit direct, externalizat către o terță parte, nu a fost încă oferit (dar cu scopul de a face acest lucru în viitor), sau nu a fost oferit deloc. Serviciile uzuale, cum ar fi „crearea de rețele cu colegii (networking cu colegii)” (nr. 1 serviciul cel mai frecvent) și „conexiuni cu investitori/finanțatori potențiali” (nr. 4) se referă la crearea de rețele. „Mentorat/coaching” (nr. 2) și „consiliere în investiții/curs de pregătire pentru investiții” (nr. 6) sunt legate direct de mentorat. În cele din urmă, „legături cu potențiali investitori/finanțatori” și „consultanță în materie de investiții/curs de pregătire” sunt, de asemenea, legate de accesul la finanțare, împreună cu unele servicii mai puțin comune, inclusiv „finanțare directă prin investiții de capital (nr. 10), „alte finanțări directe” (nr. 14), „finanțare directă prin împrumuturi” (nr. 15) și „finanțare directă prin granturi” (nr. (#16).

Figura 10 Activitățile și serviciile principale raportate de organizațiile de sprijin



Sursa: Analiza Băncii Mondiale a datelor sondajului. Nu toți respondenții la sondaj au răspuns la toate întrebările. Notă: PI = proprietate intelectuală.

Activitățile existente ale organizațiilor de sprijin se aliniază, în linii mari, lucrărilor anterioare și comparatorilor internaționali. Activitățile actuale ale organizațiilor de sprijin se aliniază studiului anterior al Băncii Mondiale (2022a), care a constatat că principalele servicii furnizate de organizațiile de sprijin au fost consolidarea și crearea de rețele de colaborare, formarea în domeniul managementului și al afacerilor și accesul la finanțare. Aceste activități se aliniază, de asemenea, cu rezultatele din Regatul Unit (Haley et al 2022) și cu experiența autorilor privind alte organizații de sprijin internaționale. O excepție este faptul că există mai puțină activitate de consiliere în domeniul proprietății intelectuale (PI), pe care doar 7 % dintre organizațiile de sprijin românești o oferă în mod direct, comparativ cu 35 % dintre incubatoarele și acceleratoarele din Regatul Unit. Acest lucru poate fi un rezultat al complexității relative a legislației românești privind proprietatea intelectuală și al nivelurilor relativ scăzute de competență în domeniul proprietății intelectuale, după cum s-a constatat în alte studii (de exemplu Bole et al 2024).

Gruparea laolaltă a diferitelor tipuri de organizații de sprijin ascunde diferențele dintre activitățile acestora, dar poate oferi o imagine a sprijinului disponibil în ecosistem în ansamblu. Acceleratoarele, de exemplu, pun, de obicei, un accent mult mai mare pe mentorat decât incubatoarele și societățile de capital de risc, în timp ce incubatoarele au, de obicei, în centrul lor furnizarea de spații de birouri și laboratoare. Cu toate acestea, [Figura 10](#) de mai sus ajută la indicarea tipului de servicii de sprijin disponibile. Prioritățile principale sunt, de asemenea, în concordanță cu dorințele exprimate în cadrul meselor rotunde de a avea un ecosistem mai conectat, mai capabil și mai bine finanțat.

Organizațiile de sprijin au ambiția de a servi mai multe start-upuri și de a oferi mai multe servicii, ceea ce va presupune extinderea resurselor proprii. Majoritatea organizațiilor de sprijin au declarat că doresc să extindă numărul de start-upuri pe care le deservește: în total, respondenții au anticipat o creștere de trei ori a numărului de start-upuri pe care le vor servi în anul următor, comparativ cu media lor istorică. Acest lucru arată o ambiție remarcabilă în cadrul ecosistemului de organizații de sprijin. Cu toate acestea, devine și mai presant să ne întrebăm de ce competențe au nevoie organizațiile de sprijin pentru a sprijini această creștere de scară și cum le pot dezvolta. Având în vedere că organizațiile de sprijin au raportat că resursele lor limitate au împiedicat dezvoltarea în continuare a capacităților, sugerăm că va fi necesară o creștere semnificativă a resurselor financiare (și probabil umane) pentru ca organizațiile de sprijin să își poată realiza ambițiile.

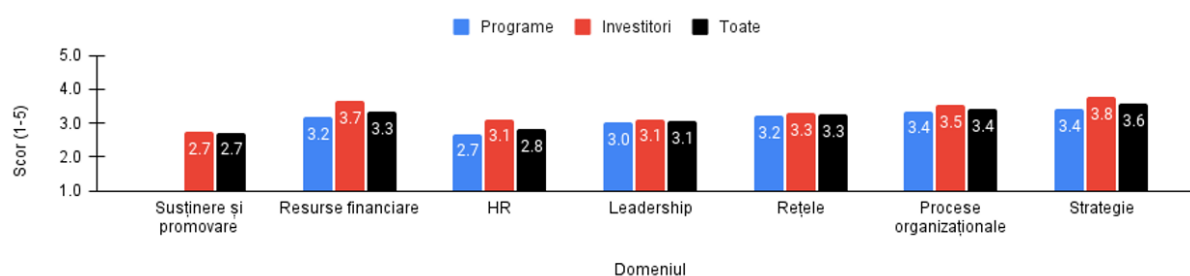
În plus, extinderea serviciilor va însemna și îmbunătățirea legăturilor cu ceilalți. Organizațiile de sprijin au raportat că ar dori să își extindă serviciile în mai multe moduri, cum ar fi sprijinirea start-upurilor prin finanțare și oferirea de facilități tehnice, cum ar fi prototiparea. (A se vedea barele portocalii din [Figura 10](#) de mai sus.) Aceste ambiții reflectă probabil percepțiile organizațiilor de sprijin cu privire la nevoile start-upurilor și la măsura în care ecosistemul existent răspunde acestor nevoi. Cu toate acestea, în opinia noastră, nu este clar dacă aceste servicii suplimentare sunt furnizate cel mai bine prin dezvoltarea competențelor organizațiilor de sprijin existente sau dacă ar putea fi abordate în mod alternativ prin îmbunătățirea creării de rețele și a orientării (de exemplu, prin stabilirea unor legături mai strânse cu societățile de capital de risc pentru a îmbunătăți finanțarea sau prin crearea de parteneriate de colaborare cu universitățile pentru a permite start-upurilor accesul la facilitățile acestora). Organizațiile de sprijin pot obține în continuare câștiguri semnificative prin îmbunătățirea conexiunilor ecosistemice.

Oportunități pentru dezvoltarea capacităților

În fiecare capacitate, a existat o oportunitate de îmbunătățire în raport cu cele mai bune practici internaționale. Evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri a analizat șapte capacități — de la susținere și promovare și capital politic la strategie ([Figura 11](#)). Dintre cele șapte capacități pe care le-am examinat, susținerea și promovarea și capitalul politic au obținut cel mai mic punctaj, urmate de resursele umane. Scorurile mai mici reprezintă o distanță mai mare între capacitățile organizațiilor de sprijin și bunele practici internaționale.¹⁹ Cu toate acestea, subliniem nu numai faptul că aceste scoruri nu au putut fi calibrate riguros, ci și faptul că scorurile se referă numai la capacitățile interne — nu și la constrângerile externe, nici la gravitatea acestor constrângeri asupra organizațiilor de sprijin. De exemplu, deși scorul mediu pentru resursele financiare a fost ușor mai mare decât scorul mediu pentru leadership, considerăm că primul este un factor limitativ mai semnificativ pentru organizațiile de sprijin și că (după cum se va discuta mai jos) îmbunătățirea resurselor financiare este susceptibilă de a debloca alte capacități.

¹⁹ O descriere completă a modului în care au fost definite bunele practici pentru fiecare caracteristică este furnizată în raportul metodologic separat: *Startup Enabler Capability Assessment (SECA): A Toolkit for Understanding Startup Ecosystems through the Capabilities of Intermediaries* (World Bank, forthcoming-b) - *Evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin ai start-upurilor (SECA): Un set de instrumente pentru înțelegerea ecosistemelor de start-up prin intermediul capacităților intermediarilor* (Banca Mondială, în curs de apariție -b)

Figura 11 Punctaj mediu pe capacitate (în funcție de clasa de facilitatori)



Sursa: Banca Mondială.

Notă: N=30. 0 oferă o cheie pentru etichete. Scorurile au variat de la 1 la 5. HR = resurse umane. Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în startup-uri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile conexe) sunt mai programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Organizațiile de sprijin erau conștiente de unele dintre competențele care le lipseau și adesea au atribuit aceste lacune resurselor lor limitate. Sondajul a întrebat în mod specific pe organizațiile de sprijin cu privire la competențele scăzute sau lipsă. Competențele deficitare au inclus măsurarea impactului (în care 32 % dintre respondenți au raportat „nici o expertiză” sau „foarte puțină expertiză”), construirea unei comunități de absolvenți (27 % au raportat expertiză redusă sau inexistentă), dezvoltarea unui portofoliu de programe durabile (24 %) și colaborarea universitară (22 %). Rezultatele evaluării capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri au confirmat că măsurarea impactului și construirea comunității de alumni au fost într-adevăr două dintre cele mai puțin dezvoltate competențe ale organizațiilor de sprijin românești. În opinia autorilor, se pot obține beneficii semnificative prin îmbunătățirea acestor competențe. În general, organizațiile de sprijin au dat vina pe resursele lor limitate pentru incapacitatea lor de a dezvolta aceste competențe.

Resurse financiare

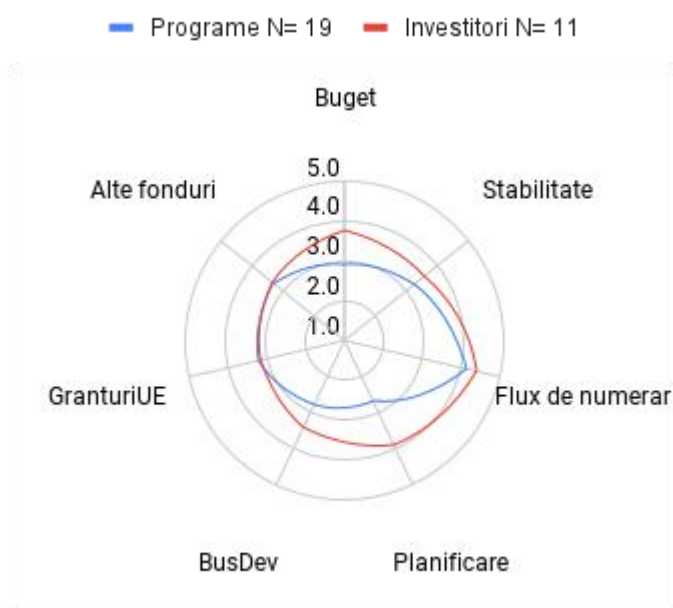
Resursele financiare sunt o constrângere frecvent raportată în rândul organizațiilor de sprijin din România — majoritatea sunt pe punctul de a atinge pragul de rentabilitate, iar mulți au cereri urgente pe care nu le pot satisface. Pe lângă contribuția la satisfacerea acestor nevoi urgente, creșterea resurselor financiare ar putea debloca alte capacități. În prezent, organizațiile de sprijin românești primesc puține fonduri publice. Cu toate acestea, este probabil necesar să se subvenționeze organizațiile de sprijin din primele etape, care se luptă să dezvolte modele de afaceri durabile, și organizațiile de sprijin din regiunile mai puțin dezvoltate.

Capacitatea privind resursele financiare cuprinde șapte competențe legate de capacitatea operatorilor de a-și finanța activitățile în mod sustenabil. (A se vedea [Figura 12](#).) Utilizând evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri (metodologia SECA), am analizat capacitatea resurselor financiare în funcție de șapte competențe: adecvarea resurselor financiare la oferta curentă (*buget*); stabilitatea acestor resurse (*stabilitate*), bugetarea și gestionarea fluxului de numerar (*flux de numerar*); planificarea internă a afacerii (*planificare*); dezvoltarea internă a afacerii, marketing și competențe de parteneriat (*dezvoltarea afacerii*, prescurtat *BusDev* în figuri); **familiaritatea** cu procesul de finanțare prin **granturi** al Uniunii Europene (**granturi ale Uniunii Europene**, prescurtat **Granturi UE** în figuri); și **familiaritatea** cu diferite surse de finanțare (cum ar fi fundațiile filantropice) și modul de interacțiune cu acestea (*alte fonduri*, prescurtat *Altefonduri* în figuri). 0 oferă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. [Figura 12](#) prezintă performanța programelor și a

CONSTATĂRI

investitorilor în ceea ce privește cele șapte competențe care alcătuiesc capacitatea de resurse financiare.

Figura 12 Competențe ale resurselor financiare



Sursa: Banca Mondială.

Notă: BusDev = dezvoltarea afacerilor; Subvenții UE = Subvenții Uniunea Europeană; Altefonduri = alte fonduri. Investitori (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în startup-uri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile conexe) sunt mai programatice și, în general, nu investesc în startup-uri.

Buget

Organizațiile de sprijin românești au nevoie de mai mult buget pentru a fi eficiente și pentru a-și extinde acoperirea. Competența privind bugetul surprinde adecvarea resurselor actuale pentru oferta curentă a organizației de sprijin. Organizațiile de sprijin interviewate au obținut un scor mediu de 3.3, ceea ce înseamnă că bugetul este un factor care limitează performanța. (De exemplu, o organizație de sprijin nu își poate îndeplini toate funcțiile declarate). Investitorii au obținut un punctaj semnificativ mai mare decât programele. Majoritatea organizațiilor de sprijin au raportat că doresc să întreprindă mai multe activități, dar nu pot face acest lucru din motive financiare. În plus, după cum s-a menționat mai sus, majoritatea sunt concentrate în regiuni cu un flux mai mare de tranzacții și ar trebui probabil să fie subvenționate pentru a se extinde în regiuni cu o concentrare mai scăzută. Deși mai multe organizații de sprijin au oferit unele servicii online, majoritatea au fost nevoite să plătească chirie pentru spațiile fizice și cheltuieli de personal. Organizarea de evenimente și deplasările la evenimente naționale și internaționale au fost activități importante pentru multe dintre acestea și au contribuit la crearea de conexiuni în cadrul ecosistemului, dar au avut și un cost ridicat.

În rândul programelor (organizații fără investitori) din România, resursele financiare au fost cele mai raportate constrângeri, iar finanțele sunt reduse prin comparație internațională. Interveniile de diagnosticare au arătat că multe programe funcționau cu bugete pe care instituții comparabile la nivel global le-ar considera extrem de restrânse (și, în unele cazuri, profund inadecvate). Programele au raportat un buget anual mediu de 580 000 EUR, deși mai multe au primit mult mai puțin decât atât. Pentru comparație, acceleratoarele și incubatoarele din Regatul Unit au raportat un buget anual mediu de 1 500 000 EUR (iar acesta

CONSTATĂRI

este probabil o subestimare semnificativă a costurilor reale, deoarece multe acceleratoare și incubatoare universitare au raportat că nu trebuie să plătească chirie instituțiilor mamă).²⁰

Investitorii business angel și firmele de capital de risc au menționat, de asemenea, constrângeri financiare. Investitorii au fost de obicei mai puțin preocupați de bugetul lor de funcționare decât programele, dar mai mulți au raportat că au considerat că mărimea fondurilor lor este prea mică. Participanții la masa rotundă au fost de acord că este nevoie de mai mult capital de risc și de un sector național de capital de risc mai puternic, în mod ideal din surse durabile din sectorul privat. De asemenea, observăm că recomandarea 5 din studiul anterior al Băncii Mondiale (2022a) a fost de *a crea un fond pentru start-upuri*. Capitalul de risc este, în mod clar, un stimulent important pentru start-upuri, iar multe ecosisteme au utilizat cu succes fonduri publice pentru a contribui la stabilirea industriei locale de capital de risc și pentru a „atrage” mai mult capital privat. Cu toate acestea, acest studiu nu a explorat acest subiect în profunzime, astfel încât sugerăm că sunt necesare lucrări suplimentare, dedicate acestui aspect.

Cele mai multe organizații de sprijin românești au raportat că abia au atins pragul de rentabilitate, adesea doar pentru că au avut forță de muncă voluntară sau s-au abținut de la cheltuieli pentru cereri urgente. Unele programe au raportat că sunt profitabile, deși aceste profituri au fost, de obicei, raportate ca fiind modeste și, în unele cazuri, au fost posibile doar prin voluntari neplătiți. (Organizația nu ar fi fost profitabilă, dacă ar fi plătit tot personalul.) Investitorii nu au judecat profitabilitatea în același mod și nu au putut să o estimeze, deoarece mulți dintre ei nu reușiseră încă să obțină ieșiri din investiții. Mai multe organizații de sprijin funcționau ca organizații neguvernamentale (ONG-uri) cărora le era tehnic interzis să realizeze profit. Atunci când acest lucru nu s-a întâmplat, orice profit a fost reinvestit oricum în organizație. O parte dintre acestea înregistrau pierderi, iar unele au raportat că pierderile au fost exacerbate de pandemia COVID-19 (care a redus veniturile din închirieri și evenimente, de exemplu). Acestea fiind spuse, este remarcabil faptul că majoritatea organizațiilor de sprijin și-au „croit haina pe măsură” în mod pragmatic. Cu alte cuvinte, acestea și-au adaptat ofertele la dimensiunile bugetelor lor sau au făcut reduceri salariale în loc să opereze pe deficit. Cu toate acestea, atunci când s-a testat ce ar face organizațiile de sprijin în cazul în care li s-ar oferi o mică creștere, a fost clar că mulți dintre aceștia aveau cerințe urgente pe care nu și le puteau permite în prezent, de exemplu, sisteme de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM) sau salarii adecvate pentru personal. Viabilitatea financiară este deosebit de dificilă pentru programele aflate la început de drum [Caseta 4](#)).

Caseta 4 Provocarea finanțării programelor în fază incipientă

Datele din alte ecosisteme sugerează că este dificil ca programele aflate la început de drum să devină viabile din punct de vedere comercial. Rentabilitatea este deosebit de dificilă în stadiile incipiente, atunci când antreprenorii sunt relativ puțin dispuși — sau incapabili — să plătească. Datele concrete sunt puține, deși datele anterioare din Regatul Unit au sugerat că doar aproximativ 8% dintre **acceleratoarele** din Regatul Unit — și niciun pre-accelerator — erau profitabile.²¹ Un studiu mai recent a constatat că, în general, nu mai mult de 17,5% din totalul finanțării pentru acceleratoarele din Regatul Unit provenea din capitaluri proprii și surse private (Haley et al. 2022). Deși modelele bazate pe capitaluri proprii pentru acceleratoare există în România și în alte părți, acestea se confruntă cu o concurență acerbă și în creștere din partea programelor internaționale, cum ar fi Y Combinator — care este considerat de mulți (de exemplu, Miller and Bound 2011) ca fiind originea modelului de accelerator și care rămâne unul dintre cele mai competitive programe la nivel global, acceptând de obicei 1,5-2 % dintre solicitanți.²² Concurența este deosebit de intensă pentru start-upurile de cea mai bună calitate (care, la fel ca

²⁰ Sursa: date nepublicate din studiul UK Centre for Entrepreneurs, Incubation Nation, 2022.

²¹ Sursa: date Nesta, nepublicate.

²² A se vedea <https://www.ycombinator.com/investors>

În cazul portofoliilor de capital de risc, sunt exact cele care au cele mai mari șanse de a genera randamentele extraordinare care ajută la subvenționarea restului portofoliului). În Regatul Unit, modelele bazate pe capitaluri proprii au fost înlocuite aproape în totalitate de sponsorizarea corporativă și finanțarea publică (Haley et al. 2022). Prin urmare, este probabil ca programele în fază incipientă (cum ar fi taberele de inițiere, pre-acceleratorii și multe acceleratoare) să fie nevoite să recurgă la finanțare alternativă, cel mai probabil sponsorizare corporativă/industrială sau subvenții publice. Abilitățile mai solide de dezvoltare a afacerii și de măsurare a impactului ar îmbunătăți probabil succesul acestui model de afaceri, după cum se discută mai jos la rubrica “Susținere, promovare și colaborare.”

Stabilitatea și predictibilitatea finanțării

Finanțarea în România este adesea oportunistă. Competența de *stabilitate* surprinde cât de stabilă și previzibilă este finanțarea. În medie, organizațiile de sprijin au obținut un scor de 3.4, ceea ce înseamnă că au o încredere moderată în stabilitatea și predictibilitatea finanțării. Din cauza lipsei relative de finanțare și a impredictibilității acesteia, multe programe par să profite de finanțare atunci când apar oportunități. Acest lucru a diminuat uneori coerența programelor atunci când obiectivele finanțatorilor nu s-au aliniat pe deplin cu strategiile proprii ale programelor sau între ele. De exemplu, un manager de program a declarat că a fost „tras în direcții diferite” de diferiți finanțatori; un altul a declarat că a lucrat cu clienți din străinătate doar pentru fluxul de venituri, chiar dacă a considerat că acest lucru îi distrage uneori de la activitățile interne.

Predictibilitatea explică de ce investitorii au obținut scoruri mai mari decât programele în majoritatea competențelor legate de resursele financiare. Acest lucru se datorează în mare parte faptului că investitorii erau de obicei finanțați prin comisioane de gestionare, calculate, de obicei, ca o proporție din fondurile gestionate și, prin urmare, destul de previzibile.

Bugetarea și gestionarea fluxului de numerar

Organizațiile de sprijin au competențe bune în ceea ce privește elaborarea bugetului și gestionarea fluxurilor de numerar. Competența în materie de *fluxuri de numerar* se referă la frecvența cu care responsabilii creează, revizuiesc și actualizează un buget detaliat și un flux de numerar pentru organizația lor, implicând membrii cheie ai echipei pentru a obține informații. Responsabilii au obținut un scor mediu de 4.2, indicând că bugetul și fluxul de numerar sunt revizuite cel puțin o dată la 6 luni, cu responsabilități clare.

Planificarea internă a activității

Investitorii au o mai bună capacitate de planificare decât programele. Competența de *planificare* cuprinde elaborarea de planuri de afaceri detaliate și proiecții financiare pentru 1-3 ani. Investitorii au o mai bună capacitate de planificare decât programele, iar media lor este cu 1.2 puncte mai mare. După cum era de așteptat, planificarea financiară pentru investitori a reprezentat un accent semnificativ.

Dezvoltarea afacerii

Competența internă a organizațiilor de sprijin pentru strângerea de fonduri a fost, de obicei, scăzută. Competența de *dezvoltare* a afacerilor surprinde abilitățile de dezvoltare a afacerilor, de vânzări și de parteneriat ale organizațiilor. Toate organizațiile de sprijin nu dispun de o echipă cu experiență în dezvoltarea afacerilor care să reușească să identifice oportunități și să obțină contracte, scorul lor mediu fiind de 3. Interviuurile au sugerat că, de obicei, competențele interne în materie de strângere de fonduri prin programe de la corporații sau din industrie erau destul de limitate și depindeau în mare măsură de relațiile personale ale fondatorului (fondatorilor). De asemenea, aceasta a fost probabil împiedicată de faptul că

multe programe s-au luptat să își articuleze propunerea unică de vânzare și caracteristicile diferențiate.

Subvenții UE și alte finanțări publice

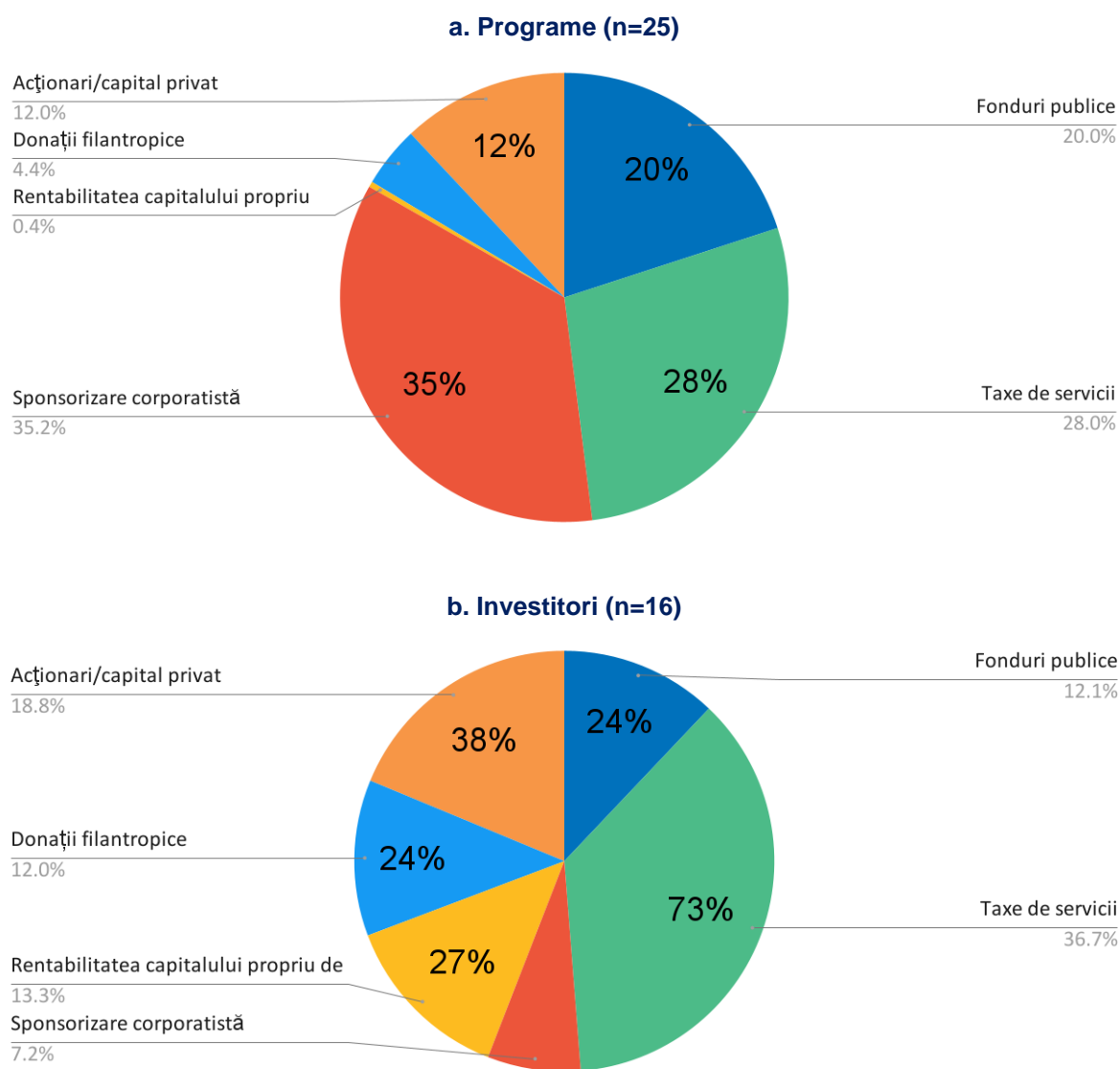
Organizațiile de sprijin sunt oarecum familiarizate cu subvențiile Uniunii Europene, dar nu reușesc să le obțină. Competența privind *subvențiile Uniunii Europene* surprinde familiaritatea cu procesele de finanțare prin subvenții ale Uniunii Europene. Organizațiile de sprijin românești sunt familiarizate moderat cu subvențiile Uniunii Europene (scorul mediu la această competență este de 3.2), dar nu au reușit să le obțină. În parte, acest lucru se poate datora faptului că nu au aplicat pentru acestea.

Externalitățile justifică utilizarea judicioasă a finanțării publice. Cercetările arată că există efecte secundare substanțiale²³ din partea acceleratoarelor, cel puțin — cum ar fi o dublare aproximativă a numărului de investitori distincți și a numărului de tranzacții și aproximativ o triplare a sumei investite pentru start-upurile non-accelerate din apropiere (Fehder și Hochberg 2014; Hochberg 2016; Bone et al. 2019; Cohen et al. 2019). Aceste externalități pozitive oferă un argument clasic pentru finanțarea publică. Cu toate acestea, este important ca schemele de finanțare să fie concepute corespunzător și ca factorii de decizie politică să fie conștienți de potențialul efect de denaturare al finanțării publice — care ar putea include prejudicierea programelor private, în cazul în care programele publice concurează cu programele private pentru flux de tranzacții de calitate.

Cu toate acestea, este izbitor faptul că organizațiile de sprijin românești utilizează foarte puțin fondurile publice și sunt finanțate în principal din surse private. Organizațiile de sprijin au fost rugate să estimeze mixul actual de finanțări — de exemplu, proporția finanțării lor obținute din subvenții publice, față de încasările de la startup-uri, sponsorizări corporative sau alte surse (Figura 13). Așa cum era de așteptat, a existat o diferență semnificativă între programe și investitori. Cu toate acestea, în comparație cu Regatul Unit, finanțarea publică a fost semnificativ mai mică. Mai exact, finanțarea publică din surse românești și ale Uniunii Europene (UE) a cuprins aproximativ 20% din mixul obișnuit de finanțare pentru programele românești, în timp ce acesta cuprinde aproximativ 33 % din mixul pentru acceleratoarele din Regatul Unit și 51% pentru incubatoarele din Regatul Unit (Haley et al. 2022). (Finanțarea publică în contextul Regatului Unit include fonduri de la Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), guvernul național, guvernul local și universitățile publice). Această constatare este notabilă. Sustenabilitatea financiară a acceleratoarelor și incubatoarelor poate fi dificilă, chiar și în ecosistemele bine dezvoltate care produc multe start-upuri și întreprinderi mari. În ecosistemele mai puțin dezvoltate, ne-am putea aștepta ca sustenabilitatea financiară să fie și mai dificilă și, prin urmare, ca programele să necesite un sprijin și mai mare din partea finanțării publice — însă nu este ceea ce se întâmplă în România.

²³ În acest context, efectele secundare sunt beneficii datorate acțiunilor organizațiilor de sprijin, primite de terțe părți, altele decât startup-urile care beneficiază de serviciile facilitatoare. Acestea sunt cunoscute și sub denumirea de externalități pozitive. De exemplu, Bone et al. (2019) au constatat că lansarea unui accelerator în Regatul Unit este asociată cu o creștere semnificativă a numărului și a valorii investițiilor realizate de societățile de capital de risc în întreprinderi care nu au beneficiat de accelerare. Astfel de efecte indirecte sugerează că o anumită parte din finanțarea publică pentru Organizațiile de sprijin poate fi justificată, deoarece Organizațiile de sprijin sunt benefice pentru startup-urile care nu se implică direct în activitatea de facilitare sau nu plătesc pentru aceasta.

Figura 13 Mixul de finanțare medie al organizațiilor de sprijin



Sursa: Banca Mondială.

Notă: Graficele ilustrează mixul de finanțări raportate de respondenți, care au fost rugați să raporteze procentaje aproximative de finanțare din diferite surse. Acestea nu sunt ponderate în funcție de mărimea programului (respectiv toate programele sunt tratate în mod egal, indiferent de cifra lor de afaceri).

Utilizarea redusă a finanțării publice în rândul organizațiilor de sprijin românești se datorează parțial unei oferte limitate. Studiul anterior al Băncii Mondiale (2022a) a constatat că factorii de decizie europeni și români direcționează puține fonduri publice către organizații de sprijin. Mai exact, am constatat că, în comparație cu majoritatea celorlalți beneficiari, cum ar fi entitățile guvernamentale, institutele de cercetare și întreprinderile, organizațiile de sprijin erau, de obicei, eligibile pentru un număr mult mai mic de instrumente — doar două — și că bugetul total direcționat către aceștia era, de asemenea, mult mai mic, de aproximativ 20 de milioane EUR (Figura 14) (Banca Mondială 2022s, p. 83). (Rețineți că aceste sume nu reprezintă sprijinul efectiv primit de organizațiile de sprijin pentru start-upuri, ci mai degrabă valoarea totală a tuturor instrumentelor pentru care organizațiile de sprijin ar putea aplica potențial.) Sprijinul planificat pentru intermediari a crescut în noua perioadă de programare (2021-2027), programele operaționale regionale fiind principala sursă de finanțare alocată incubatoarelor, acceleratoarelor și altor organizații intermediare pentru întreprinderile aflate la început de drum; cu toate acestea, detaliile programelor nu au fost încă stabilite, iar

CONSTATĂRI

coordonarea sprijinului pentru intermediari rămâne o provocare (Banca Mondială 2023). ROStartup Ecosystem Hub va avea un rol-cheie în coordonarea sprijinului, alinierea strategiilor și crearea de sinergii între organizațiile ecosistemului.

Figura 14 Programe STI și buget estimat pe tip de beneficiar



Sursa: Banca Mondială 2022a.

Absorbția scăzută a finanțării publice în rândul organizațiilor de sprijin românești se datorează parțial și neîncrederii. Participanții la masa rotundă și-au exprimat dorința de a finanța programele din surse durabile din sectorul privat, mai degrabă decât din subvenții guvernamentale. Interviuurile au evidențiat o puternică reticență culturală de a solicita sau de a accepta subvenții din fonduri publice românești sau europene, aparent din cauza unei neîncrederi profunde în sectorul public. (Unii indicatori au sugerat că aveau mai multă încredere în sursele publice regionale și în programele europene decât în cele naționale românești.)

Cu toate acestea, mai multe organizații de sprijin au indicat că ar aprecia sprijinul în identificarea programelor europene adecvate, în intermedierea consorțiilor și în redactarea propunerilor. Finanțarea UE a fost considerată, în general, ca fiind excesiv de birocratică și constrângătoare, subvențiile necesitând adesea o aderență rigidă la planul inițial al proiectului, care poate fi dificil de realizat în sectorul start-upurilor care se mișcă rapid. Cu toate acestea, în același timp, a fost recunoscută o lipsă de familiaritate cu subvențiile UE. Mulți (dar nu toți) au declarat că doresc să afle mai multe despre finanțarea UE, inclusiv despre subvențiile potențiale și detalii suplimentare despre modul de depunere a cererilor.

Alte surse de finanțare

Organizațiile de sprijin au și o înțelegere de bază a altor surse de finanțare, dar nu pot identifica oportunități concrete. Celelalte competențe de finanțare corespund familiarizării organizațiilor de sprijin cu diferite surse de finanțare (cum ar fi fundațiile filantropice) și cu modul de interacțiune cu acestea. Mulți sunt conștienți de existența fundațiilor filantropice, a subvențiilor corporative și a concursurilor, dar nu au explorat pe deplin aceste opțiuni.

Sponsorizarea din industrie este o astfel de sursă potențială de finanțare. Sponsorizarea de către companii/industrii este, pentru programele din multe alte ecosisteme, o alternativă la finanțarea publică sau la modelele comerciale autosusținute. În ultimele două decenii, multe companii mari au apelat la mecanisme de inovare deschisă (Caseta 5) ca mijloc de a suplimenta — dacă nu de a înlocui în totalitate — activitățile lor interne de cercetare și dezvoltare (a se vedea, de exemplu, Chesbrough 2003). În alte ecosisteme, aceste mecanisme deschise de inovare includ adesea acceleratoare, care pot fi fie gestionate și exploatate în întregime de compania mare, fie exploatate de o altă organizație și sponsorizate

CONSTATĂRI

de compania mare. În România, un exemplu în acest sens este Orange Fab. Mai multe organizații de sprijin au raportat că au căutat și obținut finanțare din partea companiilor.

Caseta 5 Inovarea deschisă

Inovarea deschisă de către firmele mari poate ajuta start-upurile Inovarea deschisă se referă la faptul că organizațiile își procură idei și soluții din surse externe sau își transmit propriile idei altor organizații (Chesbrough 2003). Ea contrastează cu modelele „închise” de inovare, în care organizațiile se bazează exclusiv pe ideile și resursele lor interne.

În multe alte ecosisteme, programele de inovare deschisă gestionate de întreprinderi sau de industrii pot fi un avantaj substanțial pentru start-upuri. Multe întreprinderi mari colaborează în prezent cu start-upurile ca alternativă la cercetarea și dezvoltarea internă, inclusiv prin organizarea sau sponsorizarea de acceleratoare corporative. Într-adevăr, majoritatea noilor programe de accelerare din Regatul Unit au o anumită formă de implicare a companiilor (Haley et al. 2022).

Motivațiile pentru care întreprinderile mari se implică în start-upuri pot varia. Acestea pot include de la relațiile publice (PR) și marketing la schimbarea culturală internă, la rezolvarea unor provocări tehnice specifice, accesul la talente și extinderea ofertei lor de produse (Mocker, Bielli, și Haley 2015). În opinia autorilor, programele finanțate de bugetele de relații publice, marketing sau responsabilitate socială corporativă (CSR) ale întreprinderilor au, de obicei, un impact mai mic asupra start-upurilor decât programele finanțate de bugetele de inovare sau cercetare și dezvoltare ale întreprinderilor.

Din păcate, inovarea deschisă în industrie este împiedicată în România de nivelul scăzut al activității de inovare și al cheltuielilor întreprinderilor pentru cercetare și dezvoltare. Firmele românești investesc doar 0,28 % din produsul intern brut (PIB) în cercetare și dezvoltare, o cincime din media UE-27 de 1,43 % (OCDE 2022).⁴³ O discuție detaliată a acestui aspect este în afara domeniului de aplicare al acestui raport. Cu toate acestea, sponsorizarea de către industrie a programelor pentru start-upuri ar contribui la extinderea inovării și a transferului de tehnologie în România și ar putea fi încurajată prin inițiative care promovează o mai mare inovare deschisă la nivel corporativ și colaborarea dintre start-upuri și corporații, cum ar fi Innoteque, the London & Partners Open Innovation Fellowships,²⁴ sau Startup Europe Partnership.²⁵

Strategie

O finanțare mai mare nu va rezolva toate problemele cu organizațiile de sprijin românești. Programele din România s-au concentrat adesea pe viitorul imediat, excluzând strategia și planificarea pe termen mai lung, în timp ce investitorii au competențe mai mari în materie de strategie și planificare pe termen lung. Această concentrare pe „urgența prezentului” în rândul programelor poate afecta creșterea acestora pe termen lung, deși organizațiile de sprijin au posibilitatea de a se ajuta pe ele însele, profitând de propria expertiză și de propriile servicii pentru a dezvolta o mai bună gândire pe termen lung. Organizațiile de sprijin au fost, în general, clare cu privire la misiunea lor, dar nu și-au putut articula clar competențele de bază și avantajele competitive. Programele au avut un avantaj marginal față de investitori în două competențe cheie: gestionarea părților interesate și cunoașterea pieței.

Capacitatea de strategie cuprinde opt competențe legate de planurile organizațiilor de sprijin de a atinge scopurile și obiectivele pe termen lung. Competențele sunt: claritatea misiunii (*misiunea*), transpunerea misiunii în obiective strategice (*strategia*), coerența

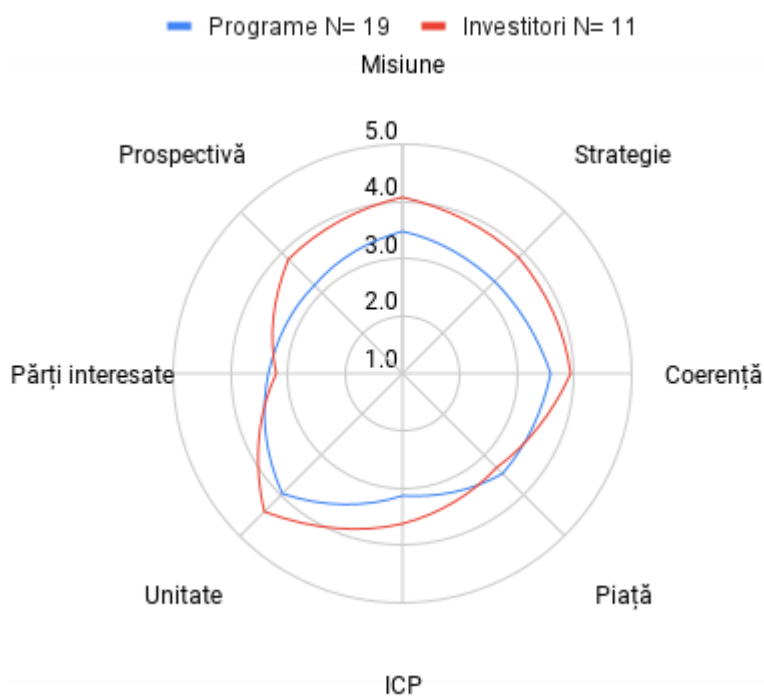
²⁴ <https://www.grow.london/innovation-fellowship>

²⁵ <https://startupeuropepartnership.eu/>

CONSTATĂRI

strategică a activităților (*coerența*), alinierea activităților la nevoile pieței (*piața*), utilizarea indicatorilor de performanță cheie pentru a urmări progresul către atingerea obiectivelor (*ICP*), unitatea de viziune în rândul personalului (*unitatea*), implicarea părților interesate (*părțile interesate*) și cunoașterea tendințelor tehnologice (*previziunea*). O oferă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. **Figura 15** prezintă performanța programelor și a investitorilor cu privire la cele opt competențe care alcătuiesc capacitatea de strategie.

Figura 15 Competențe strategie



Sursa: analiza Băncii Mondiale.

Notă: ICP = indicatori-cheie de performanță. Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în startup-uri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile conexe) sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Misiune, strategie și coerență

Organizațiile de sprijin sunt destul de clare cu privire la misiunea lor finală, dar există loc pentru îmbunătățirea modului în care acestea sunt transpuse în obiective strategice. Competențele privind *misiunea, strategia și coerența* surprind măsura în care organizațiile de sprijin au o misiune și o viziune clare; măsura în care pot transpune această viziune în obiective strategice specifice; și coerența strategică a activităților pe care le întreprind efectiv. Organizațiile de sprijin au obținut, în medie, scorul de 3,7 pentru misiune, 3,7 pentru coerență și 3,5 pentru strategie, ceea ce indică o oarecare distanță față de cele mai bune practici la nivel mondial.

Organizațiile de sprijin care înregistrează pierderi au nevoie de sprijin strategic în plus față de finanțare, deși unele sunt mai conștiente de acest lucru decât altele. Unele persoane intervievate au subliniat necesitatea unei mai mari concentrări strategice. Cu toate acestea, altele au raportat că, în ciuda modelelor de afaceri nesustenabile în prezent, ar utiliza finanțarea crescută pentru a „face mai mult din același lucru”, mai degrabă decât pentru a investi în dezvoltarea afacerilor, marketing sau strategie. Acest lucru sugerează că finanțarea ar trebui însoțită de alt sprijin (de exemplu, în strategie și planificare) pentru a maximiza creșterea pe termen lung. De asemenea, este posibil ca organizațiile de sprijin să fie nevoite

CONSTATĂRI

să investească mai întâi în capacitățile interne înainte de a-și extinde sfera de aplicare a serviciilor.

Strategia este importantă în orientarea alocării resurselor limitate de către organizațiile de sprijin și în planificarea obiectivelor acestora pe termen lung. Acest lucru este valabil mai ales atunci când funcționează în condiții de risc și incertitudine, așa cum este cazul atunci când se lucrează cu start-upuri. În plus, deoarece aproape toate au resurse limitate în mod semnificativ, a decide ce să nu facă este, de asemenea, foarte important (Porter 1996).

Cu toate acestea, multe programe se concentrează pe viitorul lor imediat și pe supraviețuirea pe termen scurt. O consecință a lipsei de resurse (în special în rândul programelor) este faptul că organizațiile de sprijin se concentrează adesea pe „urgența de acum” — respectiv supraviețuirea în următoarele câteva luni. De asemenea, multe dintre acestea au raportat că încă nu și-au găsit drumul în ceea ce privește modelul de afaceri și activitățile acestora. Acest lucru a fost mai puțin valabil în cazul investitorilor, care, de obicei, s-au descurcat mai bine decât programele în ceea ce privește competențele legate de strategie și de planificarea pe termen lung, probabil pentru că investitorii au trebuit să adopte o viziune multianuală a străngerii de fonduri și a investițiilor.

Prin urmare, programele din România nu s-au concentrat pe strategia pe termen lung. Această lipsă de strategie, deși de înțeles, s-a manifestat în mai multe moduri, inclusiv portofolii de activități care nu erau întotdeauna pe deplin coerente, propuneri unice de vânzare (USP) prost definite, o deconectare între indicatorii-cheie de performanță (ICP) și strategie, modificări ale obiectivelor și rezultatelor-cheie (ORC) care nu reflectau neapărat modificările strategiei (ceea ce ar putea duce la o înțelegere deficitară a impactului organizațional) și o lipsă de atenție acordată aspectelor manageriale orientate spre viitor (inclusiv formarea personalului, planificarea succesiunii și dezvoltarea managementului de mijloc). Acest lucru creează probabil riscuri pentru programe și poate inhiba creșterea acestora.

Participanții la masa rotundă au fost de acord că este de dorit ca ecosistemul în ansamblul său să dezvolte o gândire pe termen mai lung. Având în vedere că multe dintre organizațiile de sprijin se ocupă cu încurajarea altor start-upuri să se concentreze asupra dezvoltării lor pe termen lung, este important ca ele să facă același lucru. Organizațiile de sprijin se pot ajuta pe ele însele să dezvolte o mai bună gândire pe termen lung prin intermediul comunităților de practică și al atelierelor de lucru colective. În plus, există probabil oportunități de îmbunătățire a gândirii pe termen lung prin vizite internaționale la programe de înaltă performanță și formare externă.

În plus, adesea organizațiile nu și-au putut articula în mod clar competențele de bază și avantajele competitive. În opinia noastră, acest lucru s-a datorat probabil faptului că persoanele intervievate aveau adesea o înțelegere a activităților concurenților limitată și — având în vedere viteza de schimbare a ecosistemului — învechită. Cu toate acestea, incapacitatea de a articula în mod clar propriile avantaje competitive afectează probabil în mod negativ strategiile organizaționale și capacitatea de a încheia parteneriate cu alte organizații.

Gestionarea părților interesate și cunoașterea pieței

Organizațiile de sprijin se angajează sporadic cu părțile interesate și utilizează mecanisme limitate pentru a verifica dacă ofertele lor corespund nevoilor pieței. Competența privind *părțile interesate* surprinde cât de bine gestionează și colaborează entitățile cu principalele lor părți interesate. O medie de 3.3 arată un angajament sporadic cu părțile interesate și o utilizare limitată a contribuțiilor acestora la adaptarea sau orientarea strategiei. Competența în materie de *piață* indică modul în care organizațiile de sprijin verifică dacă capacitățile și serviciile lor corespund nevoilor pieței. Punctajul mediu este de 3.4, ceea ce arată că factorii de decizie fac cercetări formale sau dispun de mecanisme de feedback pentru a-și verifica serviciile în raport cu ceea ce doresc start-upurile. Cu toate acestea, aceste

CONSTATĂRI

mecanisme sunt limitate în ceea ce privește domeniul de aplicare sau frecvența și nu sunt standardizate.

Programele au depășit ușor investitorii în ceea ce privește gestionarea părților interesate și cunoașterea pieței. De obicei, programele erau puțin mai conștiente de o serie de părți interesate și dezvoltaseră strategii mai bune de implicare (deși existau încă posibilități de îmbunătățire, eventual prin intermediul unor ateliere care să discute studii de caz, schimb de informații între ele și exerciții de cartografiere). De asemenea, programele au fost puțin mai conștiente decât investitorii de nevoile antreprenorilor și de mecanismele de adaptare a ofertelor lor la aceste nevoi; aceasta este o competență în care investitorii ar putea beneficia de un dialog mai intens cu acceleratoarele și programele aferente.

Indicatorii-cheie de performanță

ICP nu sunt bine aliniați la activitățile esențiale și sunt de o utilitate limitată în urmărirea progreselor sau nu sunt bine utilizați în ajustarea strategiei sau în corectarea cursului. Competența ICP măsoară dacă organizațiile utilizează indicatori-cheie de performanță (ICP) sau obiective și rezultate-cheie (ORC) pentru a determina progresul organizației către obiectivele sale. Un scor mediu de 3.3 înseamnă că unii indicatori sunt de obicei urmăriți, dar nu sunt utili în ajustarea sistematică a cursului pentru atingerea obiectivelor strategice.

Unitate

În general, echipele din cadrul organizațiilor de sprijin înțeleg și sprijină misiunile organizațiilor. Competența de unitate surprinde măsura în care întreaga organizație împărtășește o viziune, o misiune și un sens al direcției comune. Scorul mediu de 4.1 indică faptul că acest lucru este în mare parte adevărat în România.

Prospectivă

Organizațiile de sprijin din România fac încercări modeste de a urmări tendințele prin intermediul mass-mediei și al evenimentelor, dar dau dovadă de puțin leadership în gândire. Competența de previziune analizează modul în care responsabilii se asigură că organizația lor rămâne la curent cu sectoarele tehnologice emergente și cu inovațiile potențial perturbatoare. În medie, scorul a fost de 3.4.

Resurse umane

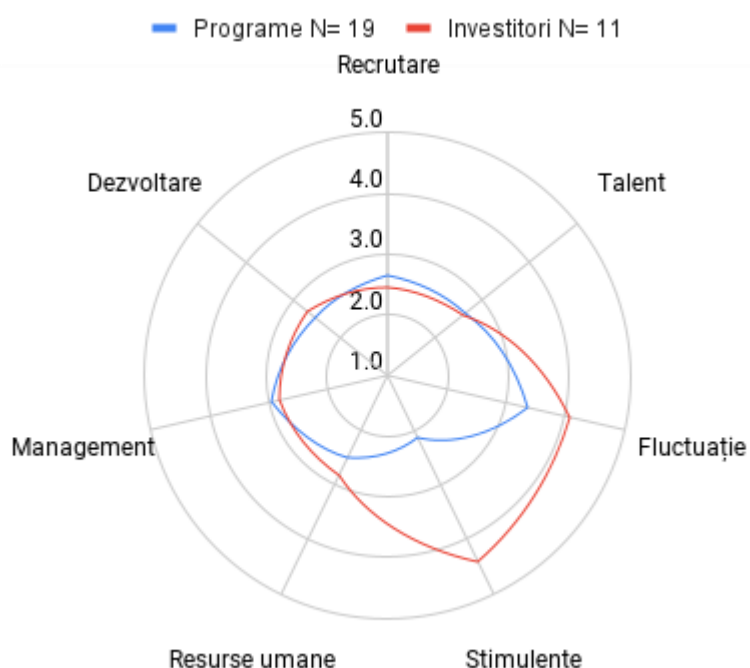
Există o lipsă generalizată de talente în ecosistemul românesc al start-upurilor, care este exacerbată de lipsa resurselor financiare (ceea ce face ca organizațiile de sprijin să nu poată plăti salarii competitive), de o lipsă de persoane calificate pe piața muncii (în special candidați cu expertiză în domeniul start-upurilor, experiență în investiții și competențe în vânzări și marketing) și de „exodul creierelor” tinerelor talente din România. Alți factori includ faptul că aproape toate organizațiile își limitează căutările în primul rând la propriile rețele, faptul că managementul de mijloc și resursele umane sunt absente din majoritatea organizațiilor și, prin urmare, nu pot coordona procesele de angajare și (printre programe) faptul că majoritatea organizațiilor nu pot oferi acțiuni sau alte stimulente pe termen lung pentru personal. O partajare mai largă a anunțurilor de recrutare și îmbunătățirea formării și dezvoltării personalului ar fi de ajutor, la fel ca și permiterea organizațiilor de sprijin pentru start-upuri să co-sponsorizeze cererile de viză pentru a atrage talente internaționale.

Capacitatea de resurse umane constă în competențe legate de capacitatea organizațiilor de sprijin de a-și gestiona și dezvolta eficient forța de muncă.

CONSTATĂRI

Competențele care alcătuiesc capacitatea de resurse umane sunt ușurința generală de recrutare (*recrutare*), strategiile de atragere a talentelor (*talent*), *fluctuația*, *stimulentele*, procesele de resurse umane (*HR*), gestionarea eficientă (*management*) și dezvoltarea personalului (*dezvoltare*). O prezintă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. **Figura 16** prezintă performanța programelor și a investitorilor în ceea ce privește cele șapte competențe care constituie capacitatea de resurse umane.

Figura 16 Competențe resurse umane



Sursa: Analiza Băncii Mondiale.

Notă: Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Ușurința generală de recrutare

Talentul este un ingredient cheie pentru orice organizație, inclusiv pentru organizațiile de sprijin, însă „exodul de creiere” din România și lipsa de experiență în domeniul start-upurilor fac ca atragerea și păstrarea talentelor să fie mai dificilă. Personalul calificat și capabil este crucial pentru performanța generală a oricărei organizații. Prin urmare, atragerea, formarea și menținerea personalului sunt vitale. Cu toate acestea, găsirea de talente în România este dificilă din cauza „exodului de creiere” substanțial care a avut loc în ultimele decenii (OCDE 2019) și a faptului că relativ puține persoane au experiență directă cu start-upurile. Scorul de *recrutare* surprinde cât de dificil este să recrutezi talentul adecvat. Organizațiile de sprijin au obținut un scor mediu de 2.6, indicând că este dificil să găsești talente.

Lipsa de talente adecvate este un inhibitor comun în România. Participanții la masa rotundă au fost de acord că este nevoie ca ecosistemul să devină „mai talentat și mai profesionalizat” — respectiv să dezvolte un talent amplu, atât tehnic, cât și antreprenorial, astfel încât oamenii să aibă experiență, cunoștințe și să fie bine informați cu privire la cele mai bune practici globale. Interviuurile de diagnosticare au reflectat această dorință — persoanele intervievate, în special investitorii, au raportat că recrutarea este foarte dificilă. Acest lucru s-a datorat parțial incapacității unor organizații de sprijin de a plăti salarii competitive, dar și unei

CONSTATĂRI

lipse de persoane calificate pe piața muncii. Mai multe organizații de sprijin au raportat posturi neocupate timp de 6 luni sau mai mult. Persoanele intervievate au raportat că deficitul este deosebit de acut în ceea ce privește managerii de programe care înțeleg start-upurile, persoanele cu experiență în investiții și persoanele cu experiență în vânzări și marketing. (Unii investitori au semnalat, de asemenea, dorința de a-și aprofunda propriile cunoștințe în materie de practici solide de investiții și de capital de risc corporativ.)

România ar trebui atât să construiască mai multe talente la nivel de sector pe plan intern, cât și să le importe. Faptul că aproape toate organizațiile se luptă să găsească talente arată că aceasta este o problemă la nivel sectorial. România ar putea aborda această problemă printr-o strategie sectorială de dezvoltare a talentelor și de formare coordonată de ROStartup Ecosystem Hub și ROPEA. De exemplu, o academie de învățare ar putea oferi cursuri, în special pentru personalul debutant și voluntarii din cadrul organizațiilor de sprijin, pe teme precum managementul proiectelor, managementul programelor, transferul de tehnologie și „trecerea de la fuziuni și achiziții la capital de risc”. În plus, studiul anterior al Băncii Mondiale (2022b) a sugerat că ar fi util să se dezvolte un sistem Startup Visa și să se permită organizațiilor de sprijin de start-upuri să co-sponsorizeze cererile pentru a atrage talente internaționale; acest sistem ar putea fi deschis nu numai antreprenorilor înșiși, ci și unei game mai largi de talente care contribuie la crearea ecosistemului.

Strategii de atragere a talentelor

Aproape toate organizațiile au recrutat în principal prin intermediul propriilor rețele, ceea ce sugerează că există posibilități de aprofundare a bazinelor din care atrag. Atunci când au fost întrebați despre modul în care identifică și atrag cele mai bune talente pentru a se alătura organizației lor (*talentul*), organizațiile de sprijin au obținut un scor mediu de 2.6, indicând faptul că utilizează abordări de identificare a talentelor de la nivel de bază la moderat avansat, bazându-se pe propriile rețele. Organizațiile de sprijin nu au avut încredere în faptul că firmele de recrutare terțe au experiența necesară în start-upuri. S-ar părea că există oportunități de a utiliza ROStartup Ecosystem Hub și rețelele diasporei pentru a partaja și a anunța posturile vacante.

Stimulente

Programele au dificultăți în a identifica stimulente pe termen lung pentru personal. În ceea ce privește toate competențele examinate prin evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri, cea mai mare diferență între investitori și programe a fost în ceea ce privește utilizarea stimulentei pentru menținerea personalului. Competența în materie de *stimulente* analizează dacă organizațiile de sprijin au un plan de stimulare pe termen lung (cum ar fi opțiunile de cumpărare de acțiuni sau comisioanele de performanță) pentru a recompensa și a păstra angajații-cheie. Deși investitorii au obținut un punctaj mediu de 4.4 deoarece oferă stimulente pe termen lung, programele au obținut un punctaj mediu de 2.1 deoarece oferă unele bonusuri sau remunerații în funcție de performanță, dar nu oferă stimulente pe termen lung. Planurile de stimulare pe termen lung (cum ar fi planurile de comisioane de performanță sau opțiunile pe acțiuni în cadrul holdingului) au fost aproape universale în rândul investitorilor. Cu toate acestea, erau foarte rare în cadrul programelor. Majoritatea programelor nu puteau oferi acțiuni și se bazau pe motivația intrinsecă a personalului. O excepție a fost HowToWeb, care a oferit acțiuni în societatea mamă, plus posibilitatea de a lucra pentru a obține statutul de partener.

Fluctuația

Fluctuația a fost o preocupare pentru câteva organizații. Competența în materie de *fluctuație* surprinde cât de dificil este să reții personalul. Participanții au obținut un scor mediu de 3.5, ceea ce indică faptul că, deși rata fluctuației este îngrijorătoare și le afectează activitățile într-o anumită măsură, este ușor de gestionat. Principalul motiv raportat pentru

CONSTATĂRI

fluctuație a fost incapacitatea de a oferi salarii competitive. (Multe organizații au raportat că nu dispun de fonduri suficiente pentru a-și plăti echipele în mod adecvat — sau chiar deloc — și că adesea se bazează în mare măsură pe voluntari pentru a sprijini activitățile, atât în ceea ce privește mentorii cu experiență care „dau înapoi”, cât și persoanele mai puțin experimentate care „ajută”). Unele organizații de sprijin au menționat, de asemenea, o lipsă de parcursuri profesionale în organizațiile mici și o lipsă de „potrivire” cu cultura start-upurilor. În plus față de resursele financiare extinse, o modalitate de a atenua această situație ar putea fi îmbunătățirea comunicării între organizațiile de sprijin — astfel încât persoanele să poată trece mai ușor la o altă organizație, în loc să fie excluse complet din ecosistemul de start-upuri. Poate în legătură cu stimulentele, investitorii au raportat că fluctuația personalului este o preocupare mai mică.

Dezvoltarea personalului

Formarea și dezvoltarea personalului nu erau de obicei formalizate sau bine integrate în majoritatea organizațiilor. Competența de dezvoltare măsoară intensitatea formării și dezvoltării personalului. Scorul mediu a fost de 2.6, ceea ce indică faptul că, de obicei, formarea nu este bugetată și este oferită ad hoc, în loc să fie planificată strategic. Un contraexemplu este Impact Hub, care își cartografiază nevoile în avans și dezvoltă un program intern de formare pentru personal. O mai bună formare și dezvoltare — care poate include vizite în străinătate la ecosisteme bine dezvoltate — poate reduce, de asemenea, fluctuația personalului, stimulându-l să rămână. Deși lipsa de formare formalizată este de înțeles având în vedere vârsta și dimensiunea majorității organizațiilor, este posibil ca organizațiile de sprijin să fie nevoite să abordeze această problemă pe măsură ce se extind.

Management intermediar și procesele formalizate de resursele umane

Managementul intermediar și resursele umane formalizate sunt în mare parte absente. Personalul mediu al organizațiilor de sprijin este încă foarte mic, cu puțin peste 5 funcții echivalente cu normă întreagă. În consecință, organizațiile de sprijin nu dispun, de obicei, de management intermediar sau de procese formalizate de resurse umane (HR). Competența de *management* surprinde măsura în care managerii pot motiva personalul și pot obține cele mai bune rezultate de la membrii echipei. Media de 2.9 indică faptul că managerii — acolo unde există — încă își dezvoltă competențele. Deținerea acestui rol afectează, de asemenea, capacitatea liderilor de a dedica timp strategiei, după cum s-a menționat mai sus. Atunci când au fost întrebați dacă au un plan de resurse umane sau un proces formalizat de resurse umane care să specifice rolurile, responsabilitățile, structurile de remunerare, evaluarea performanțelor și feedbackul, procesele de integrare, formarea echipei, soluționarea conflictelor etc. (competența în materie de resurse umane), organizațiile de sprijin au obținut un scor mediu de 2.6, ceea ce indică faptul că au un plan de bază de resurse umane, dar căruia îi lipsesc elemente importante. Deși acest lucru poate fi adecvat pentru dimensiunea lor actuală, va trebui probabil să fie abordat pe măsură ce organizațiile cresc și se maturizează.

Rețele

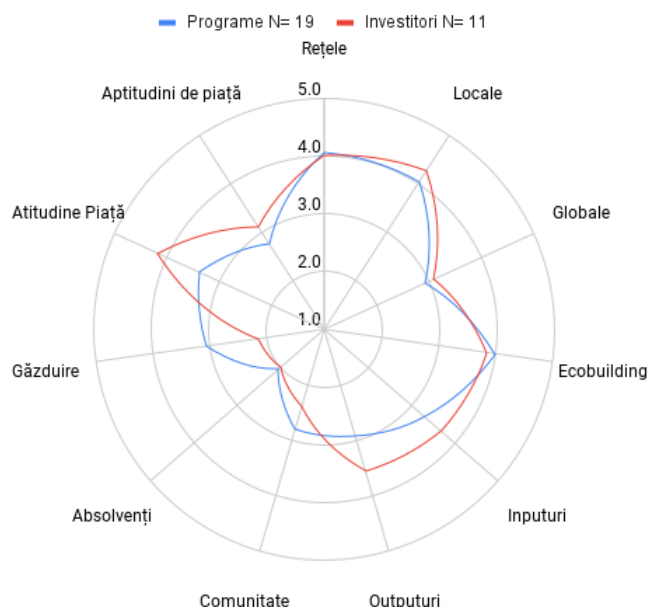
Rețelele sunt esențiale pentru un ecosistem de start-up, dar calitatea rețelilor organizațiilor de sprijin din România este îndoielnică, iar organizațiile de sprijin românești pierd oportunități de a construi rețele — cum ar fi cu absolvenții și instituțiile de cercetare. Rețelele locale din România sunt, în general, bine conectate, dar organizațiile de sprijin din aceste rețele nu sunt suficient de conștienți de capacitățile altor organizații. Rețelele internaționale și contactele din diaspora sunt, de asemenea, subutilizate. România ar putea să le consolideze prin subvenționarea misiunilor de studiu conduse de organizații de sprijin din România pe piețe-cheie și prin identificarea cercetătorilor din diaspora care

CONSTATĂRI

se întorc în țară cu experiență în domeniul comercializării sau al industriei și prin conectarea acestora cu organizații de sprijin pentru start-upuri. Consolidarea rețelelor ar expune organizațiile de sprijin românești la mai multe bune practici internaționale și ar oferi căi de extindere pentru start-upurile lor.

Rețelele sunt vitale pentru antreprenoriat și pentru organizații de sprijin. În viziunea ecosistemică a antreprenoriatului, succesul start-upurilor depinde în mare măsură de capacitatea întreprinderilor (și a organizațiilor de sprijin) de a reuni diferite resurse externe. În consecință, rețelele sunt esențiale. Din acest motiv, această capacitate cuprinde 11 competențe legate de rețelele de consultanță ale organizațiilor de sprijin și de capacitățile acestora. Competențele sunt: amploarea globală a rețelelor de consiliere (*rețele*), densitatea rețelei locale (*locale*), densitatea rețelei globale (*globale*), timpul alocat construirii ecosistemului (*ecobuilding*), măsura în care organizațiile de sprijin aveau rețele bine dezvoltate în special pentru aprovizionarea cu fluxuri de afaceri (*inputs*), dacă au transferat start-upurile care au părăsit grupul către alte forme de sprijin (*rezultate*), gestionarea comunității (*comunitate*), gestionarea absolvenților (*absolvenți*), dacă au avut competențe de găzduire și facilitare (*găzduire*), abordarea lor în ceea ce privește încurajarea expansiunii internaționale (*aptitudini de piață*). 0 prezintă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. **Figura 17** prezintă performanța programelor și a investitorilor în ceea ce privește cele 11 competențe care constituie capacitatea rețelei.

Figura 17 Competențe de rețea



Sursa: Analiza Băncii Mondiale.

Notă: Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai mult programatice și în general nu investesc în start-upuri.

Extinderea generală a rețelelor de consiliere

Rețelele profesionale din România au fost în mare parte adecvate în ceea ce privește amploarea, deși calitatea lor a fost uneori neclară. Competența privind *rețelele* surprinde ușurința cu care organizațiile de sprijin pot găsi consilieri și experți externi. Scorul mediu de 4.1 indică faptul că găsierea de consilieri și experți externi este relativ simplă. Toate organizațiile de sprijin au utilizat pe scară largă rețelele externe pentru a găsi consilieri profesioniști externi (cum ar fi mentori, avocați specializați în brevete și contabili), fie pentru ei

CONSTATĂRI

Înșși, fie pentru start-upurile pe care le-au sprijinit. Organizațiile au raportat că trebuie să își reînnoiască grupul de consilieri din când în când — ceea ce înseamnă că doresc să dezvolte relații noi, să aducă idei noi și să nu epuizeze mentorii. Majoritatea au raportat că puteau găsi consilieri externi relativ ușor, deși exista o mare dependență de relațiile personale și de fond comercial (de exemplu, mentori care își ofereau timpul voluntar), iar calitatea era uneori dificil de determinat.

Organizațiile de sprijin românești sunt dedicate contribuției la creșterea ecosistemului local. Competența *ecobuilding* surprinde proporția de timp pe care organizațiile de sprijin o dedică consolidării ecosistemului. Scorul mediu de 4 indică faptul că responsabilii au o filosofie a beneficiilor pentru ecosistemul mai larg, ceea ce este de bun augur pentru conectivitatea viitoare a rețelei.

Rețelele de interconectare sunt în fază incipientă în România. Competențele privind *intrările (inputs)* și *ieșirile (outputs)* surprind măsura în care organizațiile de sprijin se consideră ca făcând parte dintr-o conductă, cu conexiuni care ajută la asigurarea fluxului de afaceri la început și la conectarea start-upurilor cu sprijin de monitorizare după ce acestea pleacă. Scorul mediu este de 3.4 pentru intrări (inputs) și este de 3.2 pentru ieșiri (outputs). Aceste scoruri indică faptul că organizațiile de sprijin românești au o strategie în curs de dezvoltare pentru atragerea de flux de afaceri și prezintă, în mod regulat, start-upurile organizațiilor și investitorilor de continuare, dar aceste legături deseori nu sunt personalizate.

Organizațiile de sprijin românești au avut o dorință comună de a consolida legăturile de rețea cu universitățile. Mai multe organizații de sprijin au dorit legături mai bune cu universitățile pentru a fi expuși talentelor (inclusiv posibililor voluntari și asistenți), cercetării și dezvoltării și start-upurilor, precum și tendințelor și expertizei tehnologice. Unii au fost, de asemenea, interesați să contribuie la curriculum-ul antreprenorial. (De asemenea, considerăm că îmbunătățirea legăturilor dintre organizațiile de sprijin și universități ar putea contribui la obținerea unor dovezi mai bune privind impactul, de exemplu, prin furnizarea de seturi de date cercetătorilor universitari pentru analiză.) În plus, participanții la masa rotundă au fost de acord că doresc ca ecosistemul să fie mai inovator — respectiv să aibă mai multe start-upuri bazate pe tehnologie avansată sau pe alte idei inovatoare, mai degrabă decât pe modele de tip „copy-cat” sau pe inovații incrementale; ei au fost de acord că acest lucru ar implica probabil mai mult transfer de tehnologie și legături cu universitățile sau institutele de cercetare. După cum s-a menționat mai sus, legăturile cu universitățile pot fi deosebit de utile în stimularea primelor etape ale antreprenoriatului și în creșterea nivelului general al start-upurilor.

Rețele locale

Organizațiile de sprijin românești ar avea de câștigat dacă ar învăța mai multe unele despre altele. Competența *locală* surprinde cât de cunoscute și de bine conectate sunt organizațiile de sprijin la nivel local. Scorurile locale au fost relativ ridicate (4), indicând conexiuni locale destul de puternice. Majoritatea organizațiilor de sprijin au declarat că sunt bine cunoscute în cadrul ecosistemului și că au legături cu multe alte organizații de sprijin. Investitorii au fost marginal mai bine conectați decât programele la start-upurile din România — probabil pentru că există mai puțini investitori decât programe, iar start-upurile sunt stimulate să îi contacteze. Cu toate acestea, organizațiile de sprijin au subestimat capacitățile reale ale altor părți interesate. După cum a spus o colegă, „ecosistemul nu se vede pe sine”. Acest lucru este probabil legat de incapacitatea organizațiilor de sprijin de a-și articula caracteristicile diferențiatore, precum și de rata de schimbare din ecosistem (ceea ce înseamnă că multe organizații de sprijin și-au schimbat substanțial activitățile în ultimii ani). Prin urmare, ROStartup Ecosystem Hub ar putea avea rolul de a ajuta pe organizațiile de sprijin să se cunoască mai bine între ele.

Rețele globale

Start-upurile conectate la nivel global pot crește de două ori mai repede, însă rețelele globale din România sunt în general slabe. Datele provenite de la alte organizații sugerează că, la nivel global, start-upurile ai căror fondatori raportează conexiuni bune cu ecosisteme de vârf și care au o proporție mai mare de clienți străini sunt susceptibile să se extindă mai mult și mai rapid decât alte start-upuri. (Startup Genome 2023). Poate că nu este surprinzător faptul că conectivitatea globală a organizațiilor de sprijin românești a fost considerabil mai slabă decât conectivitatea lor locală. Competența *globală* surprinde cât de cunoscute și bine conectate sunt organizațiile de sprijin la nivel internațional. Organizațiile de sprijin au doar conexiuni internaționale modeste, cu un scor mediu de 3. Multe organizații de sprijin au avut rețele puternice în regiunea ECE, dar legăturile cu ecosistemele de vârf la nivel global au fost de obicei slabe, ceea ce a afectat vizibilitatea start-upurilor românești, oportunitățile start-upurilor de a se extinde în străinătate și expunerea organizațiilor de sprijin la bunele practici. Discuțiile de la mesele rotunde au evidențiat în mod special dorința participanților de a fi mai „conectați la nivel global”, respectiv de a dezvolta un ecosistem care să fie bine conectat atât pe plan intern, cât și cu piețele internaționale și ecosistemele de vârf, permițând recunoașterea internațională a start-upurilor românești și investițiile în acestea.

Majoritatea organizațiilor de sprijin încurajează scalarea globală, dar capacitatea lor de a sprijini start-upurile internațional este limitată. Competențele „atitudine față de piață” și „apținuturi de piață” măsoară atitudinea și capacitatea organizațiilor de sprijin de a sprijini start-upurile în extinderea la nivel internațional. Scorul mediu de 2.9 indică un spațiu substanțial de îmbunătățire.

Conectivitatea globală ar putea fi stimulată prin mai multe mijloace, inclusiv misiuni de studiu, manageri dedicați parteneriatelor internaționale, o mai bună colectare și partajare a informațiilor și găzduirea de evenimente internaționale în România. Reiterăm recomandarea din studiul Băncii Mondiale (2022b) conform căreia ar putea fi utilă subvenționarea „misiunilor de studiu” conduse de organizații de sprijin din România către piețe-cheie. Conectivitatea globală ar putea fi stimulată prin schimburi, misiuni și vizite de studiu, manageri dedicați parteneriatelor internaționale, o mai bună colectare și partajare (de exemplu, de către ROStartup Ecosystem Hub) de informații privind oportunitățile de colaborare internațională, o mai mare implicare cu Camerele de Comerț bilaterale și găzduirea de evenimente internaționale de profil pentru start-upuri în România. Îmbunătățirea conectivității globale ar stimula conștientizarea la bunele practici și ar oferi rețele în străinătate pentru a ajuta start-upurile românești să se extindă la nivel internațional. Investitorii au depășit de obicei programele în ceea ce privește accentul pus pe importanța extinderii la nivel internațional.

Rețelele diasporei au fost, de asemenea, subutilizate în România. Mai multe persoane intervievate au vorbit despre intenția lor de a utiliza rețelele diasporei, în special pentru a obține informații despre piețele străine și pentru a stabili legături care le-ar putea ajuta start-up-urile. Cu toate acestea, aceste încercări erau de obicei la început și nu erau coordonate între ele. Prin urmare, o abordare mai structurată a rețelilor diasporei poate fi benefică. Un exemplu ar putea fi ambasaderele și consulaterele României care găzduiesc recepții de networking pentru antreprenorii români în orașe străine, care ar forma, de asemenea, legături cu ecosistemul românesc.

Conectarea cercetătorilor din diaspora care se întorc în țară cu organizațiile de sprijin din România ar putea avea mai multe beneficii. Investiția 8 din Planul național de redresare și reziliență prevede stimulente pentru ca cercetătorii din diaspora să se întorcă la organizațiile de cercetare din România. Ar putea fi utilă identificarea cercetătorilor care se întorc în țară cu experiență în domeniul comercializării sau al industriei și conectarea acestora cu organizațiile de sprijin pentru start-upuri. Acest lucru ar avea trei scopuri: (i) sprijinirea reintegrării cercetătorilor în România, (ii) obținerea beneficiului cunoștințelor și legăturilor în alte ecosisteme și (iii) stabilirea de legături între organizațiile de sprijin și universități.

Găzduire, alumni, și gestionarea comunității

Organizațiile de sprijin românești au competențe nesofisticate în ceea ce privește găzduirea de evenimente și crearea de comunități. Competența de *găzduire* surprinde capacitatea de a concepe și facilita evenimente, conferințe și ateliere eficiente pentru a obține rezultatele dorite. Organizațiile de sprijin au obținut un scor mediu de 2.8, ceea ce indică un know-how de bază, nesofisticat, în materie de găzduire și facilitare și, prin urmare, oportunități de creștere a valorii acestor evenimente. Competența privind *comunitate* surprinde capacitatea organizațiilor de sprijin de a crea și gestiona o comunitate de start-upuri și de a încuraja o interacțiune semnificativă între acestea. Scorul privind absolvenții este similar, dar se referă în special la foștii participanți. Deși organizațiile de sprijin doresc să aibă comunități prospere, scorul lor mediu pentru comunitate este de 2.7 (și de doar 1 pentru absolvenți), ceea ce indică abilități destul de elementare de construire a comunității. Programele au fost mai puternice decât investitorii în găzduirea și facilitarea discuțiilor, precum și în gestionarea comunităților de start-upuri. Aceste competențe vor fi importante pentru dezvoltarea noului Ecosystem Hub și pentru crearea unei mai mari conectivități în cadrul ecosistemului de start-upuri în general.

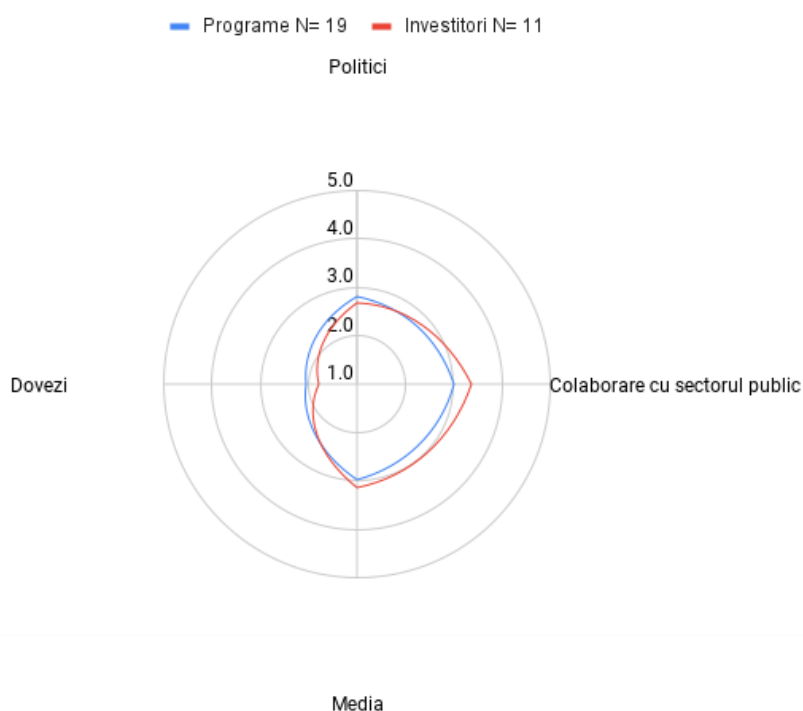
Rețelele de absolvenți pot adăuga o valoare semnificativă, dar au fost în general subutilizate în România. Organizațiile de sprijin au menționat în mod frecvent lipsa lor de capacitate ca motiv pentru care au dedicat puțin timp gestionării absolvenților. Cu toate acestea, este posibil, de asemenea, ca anumite organizații de sprijin să fi văzut puțină valoare în gestionarea absolvenților. Cu toate acestea, organizațiile de sprijin din ecosistemele din afara României consideră adesea că rețelele de absolvenți adaugă o valoare considerabilă (de exemplu, prin faptul că absolvenții oferă sfaturi generației următoare de antreprenori, precum și între ei). Organizațiile de sprijin ar putea utiliza pe scară mai largă opțiuni cu costuri reduse, cum ar fi grupurile de social media. De asemenea, ar putea exista oportunități pentru ROStartup Ecosystem Hub de a organiza cursuri sau grupuri de schimb de experiență despre crearea de comunități.

Suștinere, promovare și colaborare

Colaborarea cu sectorul public este redusă. Colaborarea este relativ mai puternică la nivel regional, dar în continuare aceasta poate fi îmbunătățită, inclusiv prin implicarea organizațiilor de sprijin în Strategiile de Specializare Inteligentă. Deși au observat oportunități de îmbunătățire a politicilor publice și ar avea disponibilitatea de a colabora, organizațiile de sprijin pentru start-upuri care nu sunt investitori s-au unit rareori pentru a impulsiona schimbarea; ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să schimbe acest lucru și să acționeze ca o voce coerentă pentru susținerea sectorială a ecosistemului pentru start-upuri. Organizațiile de sprijin ar trebui să obțină dovezi mai bune ale impactului pentru a contribui la colaborare.

Capacitatea de susținere și promovare cuprinde patru competențe legate de capacitatea organizațiilor de sprijin de a influența politicile și opinia publică. Competențele care alcătuiesc capacitatea de susținere și promovare sunt conștientizarea și implicarea factorilor de decizie politică (*politici*), colaborarea cu potențialii concurenți pentru schimbarea politicilor (*colaborare cu sectorul public*), relațiile publice și abilitățile media (*media*), precum și colectarea de date și dovezi ale impactului (*dovezi*). O oferă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. [Figura 18](#) prezintă performanța programelor și a investitorilor în ceea ce privește cele patru competențe care constituie capacitatea de susținere și promovare.

Figura 18 Competențe de susținere și promovare



Sursa: Analiza Băncii Mondiale.

Notă: Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Politicele publice modelează mediul de afaceri al fiecărei organizații, iar România are nevoie în mod special de orientare. Multe aspecte ale politicii publice din România sunt suboptimale și pot fi chiar dăunătoare pentru inovare și antreprenoriat. Există multe silozuri birocratice și responsabilități fragmentate în cadrul guvernului român. Acest lucru face ca interacțiunea cu factorii de decizie politică să fie dificil — dar mai ales necesar. În plus, ori de câte ori este (sau ar putea fi) implicată finanțarea publică, finanțatorii publici ar trebui să fie convinși că publicul obține un raport calitate/preț avantajos. Din păcate, toate aspectele legate de susținerea și promovarea politicilor și de colaborare au obținut scoruri destul de scăzute atât pentru programe, cât și pentru investitori, ceea ce sugerează că aceasta este o capacitate care necesită o atenție semnificativă.

Colaborarea cu sectorul public

Organizațiile de sprijin, în special investitorii, consideră, în general, că mediul politic nu este favorabil. Competența în materie de *politici* analizează gradul general de implicare în sectorul public și conștientizarea a modului de implicare în procesul de elaborare a politicilor publice. Punctajul mediu este de 2.8, ceea ce indică faptul că organizațiile de sprijin au doar o interacțiune ocazională cu factorii de decizie politică și o slabă înțelegere a procesului de elaborare a politicilor publice. Această lucrare s-a axat mai degrabă pe competențele interne ale organizațiilor de sprijin decât pe mediul politic extern și, prin urmare, nu a urmărit în mod specific să sondeze percepțiile politice. Cu toate acestea, a fost clar că factorii de decizie, în special investitorii, au considerat că mediul politic nu este favorabil și că factorii de decizie nu înțeleg ceea ce fac organizațiile de sprijin pentru start-upuri sau nu apreciază valoarea start-upurilor. Majoritatea investitorilor au raportat că și-au stabilit sediul central în afara României din cauza reglementărilor care nu îi susțin.

Instabilitatea politică a contribuit la o colaborare redusă între organizațiile de sprijin și sectorul public din România. În ciuda faptului că mediul politic este perceput ca fiind nesuportiv, au existat relativ puține încercări din partea organizațiilor de sprijin de a schimba această situație. Deși organizațiile de sprijin și-au exprimat, de obicei, dorința de a colabora cu alte organizații de sprijin pentru a dezvolta o voce comună, a existat o reticență generalizată din partea organizațiilor de sprijin de a interacționa cu sectorul public, majoritatea (deși nu toți) exprimând fie neîncredere în guvern și/sau un sentiment de inutilitate. Fluctuația sau rotația miniștrilor la nivel național a fost citată frecvent drept un factor de descurajare a interacțiunii. Rareori a existat o resursă internă dedicată susținerii și promovării sau relațiilor guvernamentale, precum și o lipsă de înțelegere a proceselor de implicare și de elaborare a politicilor. Investitorii au fost puțin mai buni decât programele în ceea ce privește colaborarea pentru schimbarea politicilor, care a fost de obicei realizată de ROPEA.

A existat o implicare ușor mai mare la nivel regional decât la nivel național, dar o legătură redusă cu Strategiile Regionale de Specializare Inteligentă. Organizațiile de sprijin par să aibă mai multă încredere în guvernul regional decât în guvernul național, iar unele ADR-uri au preluat un rol de lider clar în conducerea inițiativelor start-upurilor. Cu toate acestea, a existat încă o lipsă notabilă de înțelegere a rolului ADR-urilor. De asemenea, nu a existat nicio recunoaștere a Strategiilor Regionale de Specializare Inteligentă (sau angajament față de acestea) sau a rolului potențial al organizațiilor de sprijin în cadrul acestora.

Colaborarea la elaborarea politicilor

Organizațiile de sprijin românești colaborează doar ocazional între ele în ceea ce privește elaborarea politicilor publice. *Competența de colaborare în materie de politici* surprinde măsura în care organizațiile de sprijin sunt dispuse și capabile să colaboreze cu potențialii concurenți pentru schimbări reciproc avantajoase în materie de reglementare sau dezvoltare a pieței. Scorul mediu de 3.1 indică o colaborare ocazională.

Media și relații publice

Organizațiile de sprijin au, de obicei, o funcție de implicare a mass-mediei, care este activă într-o gamă largă de medii, cu un oarecare succes. *Competența media* surprinde aptitudinile și capacitățile de PR/media ale organizațiilor de sprijin — respectiv capacitatea acestora de a face publicitate și de a comunica ceea ce fac. Punctajul mediu este de 3.

Rolul dovezilor de impact

Dovezile privind impactul pot contribui la implicarea factorilor de decizie, dar lipsesc în mare măsură. Pare evident că factorii de decizie politică ar aprecia mai bine rolul organizațiilor de sprijin (și ar fi înclinați să le sprijine cu finanțare publică), dacă ar exista dovezi ale impactului și eficacității acestora. Din păcate, cercetările anterioare ale Băncii Mondiale au constatat că mai puțin de un sfert dintre organizațiile de sprijin au întreprins orice formă de măsurare a impactului (Banca Mondială 2022a). Noua cercetare a sondat *calitatea* dovezilor de impact pe care le aveau programele și a constatat că exista o lipsă generalizată de dovezi solide privind impactul organizațiilor (de exemplu, date care să arate că un factor de sprijin a avut un impact pozitiv asupra creșterii sau supraviețuirii start-upurilor, care, la rândul lor, au creat un impact socioeconomic, cum ar fi locuri de muncă, produse și servicii inovatoare sau venituri fiscale). *Competența privind dovezile* surprinde capacitatea organizațiilor de sprijin de a măsura și de a demonstra în mod solid impactul activităților lor. Cu un scor mediu de 2, organizațiile de sprijin obțin de obicei unele date care arată o schimbare pozitivă, dar nu pot dovedi cu certitudine că au produs impactul dorit. Foarte puține organizații au utilizat vreo formă de control în măsurarea impactului lor, iar multe s-au bazat pe dovezi anecdotice.

CONSTATĂRI

Programele au fost foarte marginal mai bune decât investitorii în ceea ce privește urmărirea dovezilor privind impactul lor, dar acest lucru a fost încă foarte slab.

Rolul ROStartup Ecosystem Hub

Prin urmare, susținerea și promovarea și interacțiunea cu factorii de decizie ar trebui să reprezinte un rol esențial pentru noul Ecosystem Hub. În opinia autorilor, noul Ecosystem Hub poate și ar trebui să joace un rol analog cu ROPEA pentru organizațiile de sprijin care nu sunt investitori. Susținerea și promovarea sectorială ar trebui să fie un obiectiv principal al noului Ecosystem Hub, care ar trebui să aibă ca scop medierea discuțiilor atât la nivel național, cât și la nivel regional (eventual cu funcționari publici, pentru a evita problemele legate de fluctuația numirilor politice). Parteneriatul cu Concordia, Confederația Patronală sau alte organizații de afaceri publice poate contribui la asigurarea monitorizării noii legislații relevante. Consolidarea competențelor sectoriale în materie de susținere și promovare ar permite, de asemenea, organizațiilor de sprijin să joace un rol mai activ în promovarea antreprenoriatului în rândul publicului și în convingerea potențialilor antreprenori că acesta este un efort care merită.

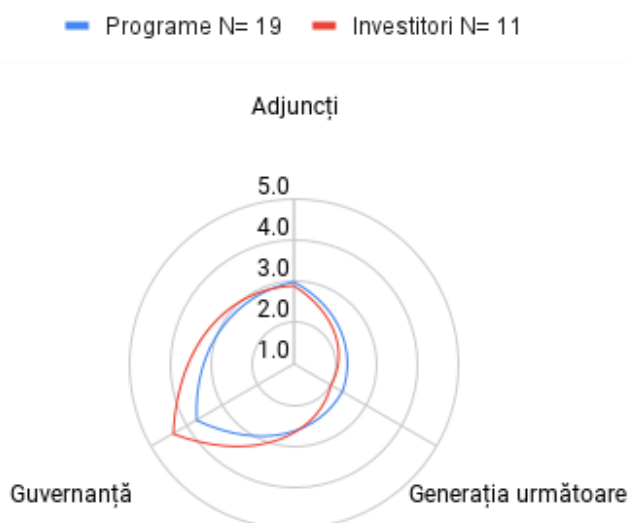
În opinia autorilor, ROStartup Ecosystem Hub ar trebui, de asemenea, să ajute pe organizațiile de sprijin să obțină mai multe dovezi ale impactului lor. Activitățile în acest sens ar putea varia de la încurajarea colaborării între cadrele universitare și managerii de programe (astfel încât să se aducă laolaltă competențele analitice cu cele ale celor care dețin datele); schimbul de seturi de instrumente și bune practici recomandate; standardizarea procesului de colectare a datelor în cadrul organizațiilor; și diverse „hack-uri” pentru a crea grupuri de control.

Leadership

Majoritatea organizațiilor sunt gestionate de fondatorii lor, care rămân de obicei foarte implicați în problemele operaționale; eliberarea de timp pentru dezvoltarea unei strategii pe termen lung poate îmbunătăți creșterea. Lipsa planificării succesiunii creează riscuri pentru continuitatea activității. Creșterea utilizării consiliilor de conducere externe poate ajuta liderii de vârf.

Conducerea organizației este importantă din mai multe motive, inclusiv stabilirea unei viziuni și a unei culturi și luarea de decizii eficiente. Fără un leadership eficient, organizațiile pot devia, pot rata oportunități sau nu pot lua deciziile critice necesare supraviețuirii lor pe termen lung. Capacitatea de conducere constă în trei competențe: profunzimea managementului și disponibilitatea adjuncților (*adjuncții*), dezvoltarea activă a următoarei generații de lideri (*generația următoare*) și structurile formale de guvernare (*guvernarea*). O prezintă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru start-upuri. **Figura 19** prezintă performanța programelor și a investitorilor cu privire la cele trei competențe care constituie capacitatea de conducere.

Figura 19 Competențe de leadership



Sursa: Analiza Băncii Mondiale.

Notă: Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Profunzimea managementului și disponibilitatea adjuncților

Liderii superiori rămân puternic implicați în operațiuni, ceea ce poate afecta creșterea. Competența *adjuncților* surprinde caracterul adecvat al adjuncților și al planificării succesiunii și, prin urmare, gradul în care organizația este expusă riscului de îmbolnăvire sau de plecare a liderilor seniori. Scorul mediu este de 3, ceea ce indică faptul că absența directorului general ar crea unele perturbări semnificative, dar probabil că nu ar provoca colapsul imediat al organizației. Reflectând ceea ce s-a constatat, de asemenea, în cercetarea Băncii Mondiale (Banca Mondială 2022a; Banca Mondială 2022b), această cercetare a constatat că majoritatea organizațiilor sunt încă gestionate de fondatorii lor, care sunt, de obicei, persoane foarte motivate, bine educate și carismatice. Acești fondatori/șefi executivi (CEO) rămâneau, de obicei, destul de puternic implicați în problemele operaționale. Cu toate acestea, din cauza constrângerilor de resurse, acest lucru a dus, de obicei, la faptul că aceștia aveau mai puțin timp la dispoziție pentru a se concentra asupra strategiei și dezvoltării personale — și poate fi un alt factor care contribuie la lipsa de concentrare asupra strategiei pe termen lung menționată în secțiunea de mai sus. Aceasta este probabil o oportunitate ratată, care poate împiedica extinderea unor organizații. Sugerăm că, pentru a se extinde și pentru a asigura sustenabilitatea organizațiilor, mulți fondatori/președinți executivi vor trebui să facă o tranziție mentală, delegând mai multe activități operaționale și concentrându-se mai mult asupra strategiei organizaționale.

Dezvoltarea activă a următoarei generații de lideri

Lipsa planificării succesiunii creează, de asemenea, riscuri pentru continuitate. În plus, faptul că fondatorii/directorii executivi sunt puternic implicați în problemele operaționale creează riscuri pentru continuitatea activității, mai ales că foarte puțini au raportat că au luat în considerare în mod conștient planificarea succesiunii și că, de obicei, există conducere intermediară puțină sau deloc. Competența *Generația următoare* surprinde eficiența cu care organizațiile de sprijin sunt capabile să identifice și să cultive potențialul de leadership în cadrul echipei și organizației lor. Punctajul mediu este de 2.2, ceea ce indică faptul că, în general, organizațiile de sprijin nu dispun de procese formale și coerente pentru dezvoltarea leadership-ului. Deși prezența comună a cofondatorilor a atenuat într-o oarecare măsură

CONSTATĂRI

riscurile de continuitate^{26[OBJ]} aceasta poate împiedica longevitatea unor organizații, dacă nu există un plan pentru pensionarea și/sau epuizarea fondatorilor. Nici programele, nici investitorii nu au avut procese foarte solide pentru planificarea succesiunii și nici pentru formarea internă a viitorilor lideri, astfel încât sugerăm că ar trebui acordată mai multă atenție dezvoltării „următoarei generații” de lideri care vor succeda fondatorilor originali. Cursurile de scurtă durată în domeniul conducerii ar putea fi benefice în acest sens, la fel ca și schimburile/secondările de personal în curs de dezvoltare în cadrul unor entități de sprijin de vârf din străinătate.

O mai mare utilizare a consiliilor de administrație poate ajuta fondatorii în această tranziție. Competența în materie de *governanță* surprinde măsura în care entitățile de sprijin au o structură formală de governanță, de exemplu, un consiliu de administrație. Punctajul mediu a fost de 4.4 pentru investitori și de 3.7 pentru non-investitori, ceea ce indică faptul că organizațiile de sprijin sunt preocupate de o structură de governanță, dar există loc pentru învățare și îmbunătățire. Investitorii au obținut un punctaj relativ ridicat în ceea ce privește governanța, datorită cerințelor formale impuse de autoritatea de reglementare financiară. Programele au obținut un punctaj ușor mai mic și, deși aceasta nu a fost o competență critic slabă, ar putea exista o oportunitate de a sprijini conducerea superioară prin utilizarea mai frecventă a consiliilor de governanță formale și a consiliilor consultative pentru a ajuta organizațiile să se extindă, pentru a sprijini parteneriatele și pentru a reduce riscurile de succesiune. Prin urmare, recomandăm ca ROStartup Ecosystem Hub să ofere consultanță cu privire la structura, dimensiunea, componența, rolurile și așa mai departe ale consiliilor de administrație (eventual într-un mod similar cu NCVO din Regatul Unit). Discuțiile privind governanța cu cele mai importante organizații de sprijin pentru start-upuri din afara României pot fi, de asemenea, utile (în pofida unor diferențe juridice inevitabile în ceea ce privește structurile organizaționale).

Procese organizaționale

Organizațiile de sprijin tind spre modul „explorare” mai degrabă decât spre „exploatare”. Deși există puține constrângeri culturale privind explorarea sau învățarea organizațională, au existat foarte puține sisteme formalizate de exploatare a rezultatelor sau de captare a învățării. O mai mare utilizare a sistemelor de gestionare a cunoștințelor și a formalizării proceselor poate crește rezistența acestora și, de asemenea, poate evita viitoarele „blocaje ale cunoștințelor” care inhibă creșterea. Cu toate acestea, formalizarea excesivă comportă, de asemenea, riscuri, în special în mediile de start-upuri rapide.

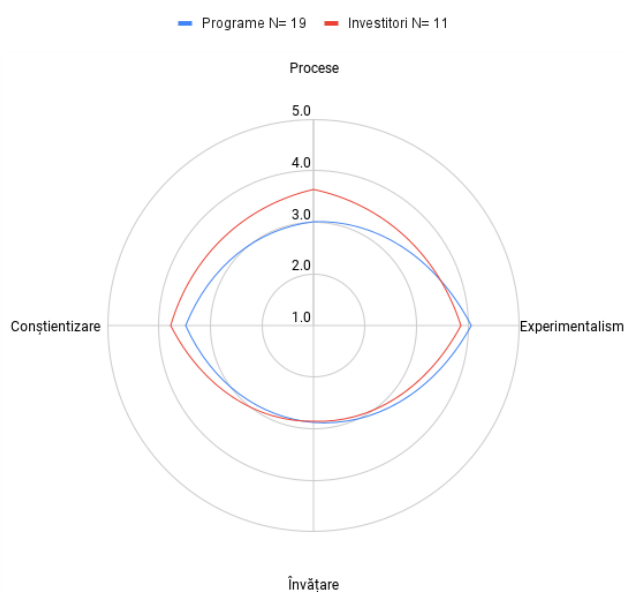
Capacitatea proceselor organizaționale constă în patru competențe legate de abilitatea unei organizații de sprijin de a funcționa ca o „organizație ambidextră”. Acesta este un termen din studiile de management care se referă la capacitatea unei organizații de a echilibra explorarea inovatoare a noilor idei și procese cu exploatarea eficientă a oportunităților existente (Duncan 1976; March 1991). În cazul acceleratoarelor, de exemplu, aceasta înseamnă că programele trebuie să fie capabile să ofere conținut antreprenorilor în mod eficient și repetat, fiind în același timp deschise la schimbări de material, proces și structură. Cele patru competențe care compun capacitatea proceselor organizaționale sunt formalizarea proceselor (*proces*), capacitatea de a experimenta (*experimentalism*), mecanismele stabilite pentru învățarea organizațională (*învățare*), și mecanismele de conștientizare a celor mai bune practici internaționale din sectorul lor (*conștientizare*). O prezintă taxonomia completă a capacităților și competențelor utilizate în evaluarea capacităților organizațiilor de sprijin pentru

²⁶ Cofondatorii au adus și alte riscuri, deoarece unii fondatori nu știau clar care ar fi situația juridică în cazul în care ar decide să se retragă din rolul lor, iar cofondatorii ar rămâne; acest aspect ar putea fi abordat prin oferirea de consultanță privind dizolvarea parteneriatului de către Ecosystem Hub.

CONSTATĂRI

start-upuri. **Figura 20** prezintă performanța programelor și a investitorilor cu privire la cele patru competențe care constituie capacitatea proceselor organizaționale.

Figura 20 Competențele proceselor organizaționale



Sursa: Banca Mondială.

Notă: Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri, în timp ce programele (precum acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Explorare (experimentalism) versus exploatare (formalizare) și învățarea organizațională

Majoritatea organizațiilor de sprijin au raportat puține constrângeri privind explorarea.

Competența de *experimentalism* se referă la capacitatea organizațiilor de a încerca metode de lucru noi. Cu scoruri medii apropiate de 4, majoritatea organizațiilor de sprijin au relativ puține constrângeri în ceea ce privește capacitatea lor de a experimenta, deși fondatorii și alte părți interesate pot impune limite unora dintre acestea. Atât investitorii, cât și non-investitorii au raportat puține constrângeri asupra capacității lor de a experimenta și de a încerca abordări noi.

Există mai puține oportunități de exploatare. Competența de *formalizare a proceselor* se referă la măsura în care operațiunile zilnice sunt înregistrate. Scorurile între 3 și 4 indică faptul că este probabil ca procesele critice să fie documentate, dar că este posibil să existe încă o dependență de memoria personalului pentru alte procese sau că documentația poate să nu fie ușor de accesat. A existat doar un grad modest de formalizare a proceselor sau de înregistrare a proceselor, iar procedurile operaționale au depins, prin urmare, în mare măsură de memoria personalului. Utilizarea proceselor formalizate a fost ușor mai ridicată în rândul investitorilor, așa cum ar fi de așteptat, având în vedere cerințele legale.

În mod similar, deși se pare că există puține constrângeri culturale privind învățarea organizațională, există foarte puține sisteme formalizate pentru captarea acestei învățări. Competența de *învățare* se referă la măsura în care organizațiile dispun de mecanisme sistematice de captare și gestionare a cunoștințelor și de aplicare a lecțiilor învățate din evenimentele anterioare. Cu scoruri medii puțin sub 3, pot exista sisteme de bază de gestionare a cunoștințelor, dar nu există un proces intern sistematic de învățare. În schimb, „memoria organizațională” a fost, în majoritatea cazurilor, puternic dependentă de „amintirile fondatorilor”, uneori susținută de procese de bază precum procesele-verbale ale reuniunilor

CONSTATĂRI

și alte documente comune. Acest lucru creează un anumit risc pentru organizații, în sensul că acestea pot suferi daune semnificative ca urmare a plecării personalului-cheie. În plus, aceasta creează un potențial viitor blocaj în extinderea întreprinderilor.

Prin urmare, ar putea fi utilă o gestionare suplimentară a cunoștințelor și o formalizare a altor procese. Având în vedere dimensiunea tipică a celor mai multe organizații de sprijin, este de înțeles că s-a acordat puțină atenție gestionării cunoștințelor și formalizării proceselor. Cu toate acestea, pe măsură ce organizațiile se dezvoltă, o astfel de formalizare este de obicei necesară pentru a se asigura că personalul lucrează în același mod și că „blocajele de cunoștințe” pot fi depășite. În plus, formalizarea și înregistrarea proceselor pot contribui la asigurarea repetabilității și la asigurarea unei anumite reziliențe în cazul plecării personalului. De asemenea, sugerăm că ar putea fi utile sesiunile de schimb de experiență între colegi privind sistemele de învățare organizațională și de gestionare a cunoștințelor. Acestea ar putea include, de asemenea, discuții privind modul de integrare a unei culturi a învățării și modul de implicare a personalului mai tânăr care ar putea învăța diferit. Acest lucru ar putea face parte dintr-un program mai amplu de formare în domeniul managementului oferit de ROStartup Ecosystem Hub. Acestea fiind spuse, formalizarea excesivă riscă să constrângă flexibilitatea unei organizații și să diminueze capacitatea acesteia de a experimenta, care sunt importante în domeniul inovatoare și cu evoluție rapidă (așa cum se întâmplă de obicei atunci când se lucrează cu start-upuri).

Conștientizarea bunelor practici

Conștientizarea bunelor practici internaționale a fost considerată, destul de uniform, ca putând fi îmbunătățită. Competența de conștientizare se referă la măsura în care organizațiile sunt conștiente și dispun de mecanisme pentru a rămâne la curent cu bunele practici globale relevante pentru propriile activități. Scorurile între 3 și 4 indică faptul că există o conștientizare rezonabilă a bunelor practici, dar că este posibil să existe mecanisme limitate pentru a se ține la curent cu evoluțiile globale în schimbare. Sugerăm că acest lucru poate fi încurajat prin mai multe vizite la organizații de sprijin de vârf din ecosisteme din străinătate, în special în ecosisteme de vârf precum Silicon Valley sau Londra, și printr-o participare mai mare la evenimente internaționale care implică organizații de sprijin similare. (Astfel de vizite au fost efectuate de multe organizații de sprijin, dar majoritatea au raportat că lipsa fondurilor i-a împiedicat să facă mai mult. Subvențiile de călătorie pentru subvenționarea parțială a călătoriilor ar părea o utilizare adecvată a fondurilor publice.)



SECȚIUNEA 4

**INTERPRETAREA
VARIANȚEI ÎN
COMPETENȚE**

4. Interpretarea varianței în competențe

Compararea scorurilor pentru competențele individuale sugerează priorități de îmbunătățire, dar trebuie interpretată cu prudență. Competențele cu cele mai mici scoruri — cele la care interviurile s-au îndepărtat cel mai mult de cele mai bune practici, în medie — au fost gestionarea absolvenților și dovezile impactului, urmate de (în cazul programelor) dezvoltarea stimulentei pentru personal. După cum s-a discutat în secțiunea 2, calibrarea strictă a acestor scoruri a fost imposibilă. Cu toate acestea, ele sunt orientative, sugerând competențele prioritare pentru dezvoltare și cele în care există o diferență semnificativă între programe și investitori.

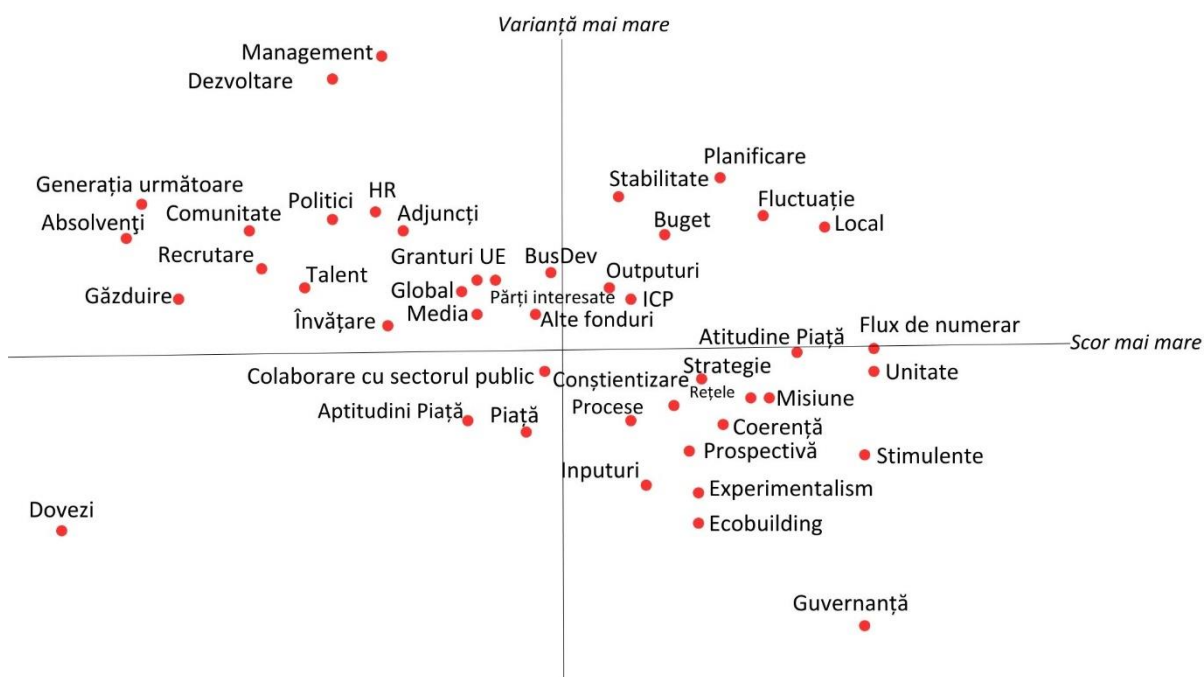
Cu toate acestea, după cum s-a discutat mai sus, scorurile se referă la competențe, nu la importanța sau gravitatea constrângerilor. De exemplu, organizațiile de sprijin au obținut un punctaj scăzut în ceea ce privește gestionarea rețelelor de absolvenți, o competență în care ar putea fi aduse îmbunătățiri semnificative — însă lipsa de acțiune nu va reprezenta un risc existențial pentru organizații. În schimb, competențele de dezvoltare a afacerilor sunt puțin mai apropiate de cele mai bune practici — dar o îmbunătățire în acest domeniu poate avea câștiguri disproporționate pentru organizații, având în vedere constrângerile actuale de resurse și faptul că o finanțare mai mare poate debloca alte capacități.

Nu toate lacunele în materie de competențe pot fi abordate în același mod. Unele lacune pot fi probabil abordate prin simpla reamintire organizațiilor de sprijin a importanței unei competențe. Alte lacune pot fi abordate prin încurajarea schimbului de experiență între organizații de sprijin. Cu toate acestea, alte lacune vor necesita probabil intervenții externe.

Acolo unde există grupuri de bune practici, pot exista oportunități de schimb de experiență între organizații. O modalitate de a identifica astfel de oportunități este de a analiza nu numai scorurile medii pentru o competență, ci și *variația* scorurilor — respectiv *diferența* de scoruri între diferitele persoane intervievate. O varianță ridicată înseamnă că scorurile au fost răspândite pe o gamă largă de valori, cu organizații de sprijin cu bune practici și alții departe de cele mai bune practici; o varianță scăzută înseamnă că scorurile au fost relativ similare.

Investitorii și programele diferă în ceea ce privește competențele pe care trebuie să le dezvolte. Scorurile medii și varianța pentru investitori și programe sunt reprezentate grafic în [Figura 21](#) și [Figura 22](#). [Figura 21](#) arată, de exemplu, că investitorii au avut o variabilitate relativ ridicată în ceea ce privește competențele de gestionare și dezvoltare a afacerilor, scoruri constant scăzute în ceea ce privește colectarea de dovezi și scoruri constant ridicate în ceea ce privește guvernanta și stimulentele pentru personal. În schimb, [Figura 22](#) ilustrează faptul că programele au avut o variabilitate relativ ridicată în ceea ce privește abordarea piețelor străine („atitudinea față de piață”) și competențele lor în materie de resurse umane; capacități constant puternice în ceea ce privește gestionarea fluxurilor de numerar (reflectând cel mai probabil realitatea nefericită a funcționării organizațiilor cu constrângeri financiare ridicate) și, din nou, capacități constant scăzute în ceea ce privește colectarea de dovezi.

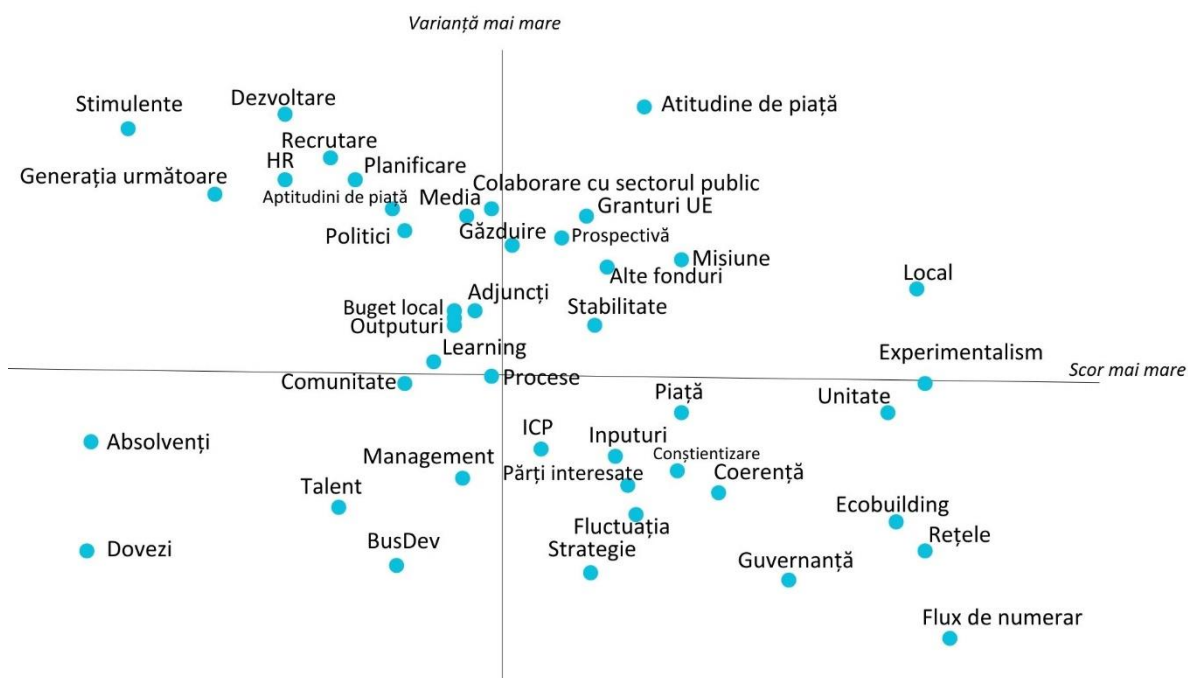
Figura 21 Competențele investitorilor prin scor mediu și varianță



Sursa: Banca Mondială.

Notă: N=11. O oferă o cheie pentru etichete. Investitorii (cum ar fi rețelele de investitori business angel, platformele de crowdfunding, firmele de capital de risc și studiourile de risc) sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri. BusDev = dezvoltarea afacerilor; ICP = indicatori-cheie de performanță; HR = resurse umane.

Figura 22 Competențele programului prin scor mediu și varianță



Sursa: Banca Mondială.

Notă: n=19. O oferă o cheie pentru etichete. Programele (cum ar fi acceleratoarele, incubatoarele, pre-acceleratoarele și organizațiile aferente) sunt mai mult programatice decât investitorii și, în general, nu investesc în start-upuri. BusDev = dezvoltarea afacerilor; ICP = indicatori-cheie de performanță; HR = resurse umane

În aceste diagrame, competențele din partea stângă sus, cum ar fi dezvoltarea personalului, se pot preta la partajarea inter pares prin intermediul comunităților de practică sau al unor mecanisme similare. Datele din partea stângă sus (scoruri medii mai mici, dar varianță mai mare) înseamnă că scorul mediu pentru competența respectivă a fost destul de departe de bunele practici, dar că au existat totuși câteva grupuri de excelență; astfel de subiecte se pot preta, prin urmare, la partajarea inter pares prin intermediul „comunităților de practică” sau al unor metodologii similare. Aceste competențe includ *Generatia urmatoare* (dezvoltarea conducerii interne) pentru investitori și *stimulente* pentru programe, și *Dezvoltare* (programe de dezvoltare a personalului) pentru ambele.

În cazul în care nu există bune practici, cum ar fi pentru crearea de dovezi, poate fi necesar un sprijin extern. Cadranele din stânga jos la [Figura 21](#) și [Figura 22](#) (respectiv scorurile medii mai mici și varianța mai mică) sugerează că aceste competențe prezintă în mod constant un spațiu de îmbunătățire și că acest lucru ar putea fi abordat cel mai bine prin sprijin extern, mai degrabă decât prin partajarea inter pares. Aceste competențe includ colectarea de date și crearea de dovezi legate de promovare (atât pentru investitori, cât și pentru programe).

Competențele cu scoruri ridicate și variație ridicată sugerează că bunele practici sunt adoptate, dar că există încă oportunități de a le răspândi mai mult. Aceste competențe se încadrează în cadranul din dreapta sus la [Figura 21](#) și [Figura 22](#) și includ competențele *locale* (pentru investitori) și *fluxul de numerar* (pentru programe).

Competențele cu scoruri ridicate și variație scăzută nu reprezintă probabil o preocupare majoră. Aceste competențe se încadrează în cadranele de jos-dreapta din [Figura 21](#) și [Figura 22](#). Acestea includ *fluxul de numerar* (pentru investitori) și *guvernanța* (pentru programe). Deși, probabil, acestea nu reprezintă o preocupare majoră, îmbunătățirea lor poate aduce beneficii organizațiilor și ecosistemului.

A decorative teal line starts from the left edge of the page, extends diagonally upwards and to the right, then turns diagonally downwards and to the right, ending near the top-left corner of the text area.

SECȚIUNEA 5

RECOMANDĂRI

5. Recomandări

Prezentarea generală a recomandărilor

Raportul recomandă cinci acțiuni-cheie pentru îmbunătățirea capacităților organizațiilor de sprijin. Acestea sunt: (i) creșterea și diversificarea finanțării disponibile pentru organizații de sprijin, în special din surse europene; (ii) îmbunătățirea talentului general în cadrul ecosistemului de start-upuri, astfel încât organizațiile de sprijin să poată recruta și funcționa mai eficient; (iii) concentrarea mai mare a organizațiilor de sprijin asupra strategiei, poziționării și planificării, pentru a permite creșterea, colaborarea și durabilitatea pe termen lung; (iv) consolidarea rețelelor organizațiilor de sprijin, în special la nivel internațional, pentru a le aduce beneficii acestora și start-upurilor pe care le deservește; și (v) îmbunătățirea interacțiunii cu sectorul public și a acțiunilor de susținere și promovare, inclusiv printr-o mai bună creare de dovezi. Aceste recomandări se consolidează reciproc. Cu toate acestea, creșterea finanțării este cea mai urgentă sarcină și ar trebui să deblocheze alte competențe ale organizațiilor de sprijin. Raportul dezvoltă aceste recomandări pentru diverse părți interesate, inclusiv pentru organizațiile de sprijini înseși, pentru nou-înființatul ROStartup Ecosystem Hub și pentru factorii de decizie la nivel european, național și regional.

Finanțarea este o constrângere esențială, în special pentru programele aflate la început de drum, care limitează performanța, acoperirea și creșterea acestora. Dificultatea de a atrage fonduri private suficiente înseamnă că organizațiile de sprijin nu pot furniza pe deplin serviciile de care au nevoie antreprenorii, nu pot atrage talentele adecvate și sunt forțați să se concentreze asupra viitorului imediat în detrimentul strategiei pe termen mai lung și al planificării pentru creștere. De asemenea, acest lucru determină pe organizațiile de sprijin să se concentreze asupra zonelor dezvoltate în detrimentul regiunilor mai puțin dezvoltate. Abordarea acestui aspect ar trebui, prin urmare, să fie o prioritate absolută.

Eșecurile pieței și efectele de propagare justifică finanțarea publică. Programele au o dorință laudabilă de a dezvolta modele comerciale durabile, care nu ar trebui descurajate: obiectivul final ar trebui să fie, într-adevăr, dezvoltarea unui ecosistem care să se autosustină. Cu toate acestea, din cauza dificultății de a dezvolta modele comerciale durabile pentru programele aflate la început de drum, este nevoie de finanțare publică. Acest lucru este justificat și de eșecurile pieței în regiunile îndepărtate, precum și de existența unor efecte de propagare pozitive — și anume, beneficii mai ample la nivelul ecosistemului care nu sunt luate în considerare de organizațiile de sprijin sau de start-upurile pe care acestea le sprijină.

Având în vedere lipsa relativă de adoptare a finanțării UE în comparație cu alte țări și constrângerile privind fondurile publice din România, obiectivul principal ar trebui să fie creșterea accesului la finanțarea europeană. ROStartup Ecosystem Hub și organismele publice ar trebui să sprijine organizațiile de sprijin în accesarea fondurilor UE, de exemplu, prin identificarea și publicarea licitațiilor UE relevante, intermedierea consorțiilor de organizații de sprijin și educarea acestora cu privire la procesele de aplicare. Accesul la finanțarea corporativă și la fondurile publice românești ar trebui, de asemenea, să fie sporit ca priorități secundare.

Cu toate acestea, finanțatorii publici ar trebui să fie conștienți de faptul că nu trebuie să reducă concurența sau să „excludă” entitățile private. Finanțarea publică ar trebui să sprijine, mai degrabă decât să înlocuiască, organizațiile din sectorul privat: de obicei, acest lucru înseamnă oferirea de subvenții organizațiilor de sprijin existente (prin intermediul unui proces competitiv, dacă este necesar), mai degrabă decât crearea de noi concurenți administrații publice. Acest lucru este deosebit de important având în vedere faptul că multe organizații de sprijin s-au străduit să găsească un flux adecvat de tranzacții. În al doilea rând, finanțarea publică ar trebui să încerce în continuare să încurajeze concurența și inovarea. Existența efectelor învățării, menționată anterior, nu ar trebui să fie o scuză pentru a consolida

RECOMANDĂRI

organizațiile existente și pentru a le oferi un avantaj față de organizațiile de sprijin emergente. Acest lucru este deosebit de important în lumea relativ rapidă a sprijinului pentru start-upuri, în care modelele de accelerare și incubare continuă să evolueze. Astfel, finanțatorii publici trebuie să realizeze un act de echilibrare, recunoscând că este probabil ca programele mai vechi să fi construit rețele și experiență valoroase, dar că programele mai noi pot dezvolta modele mai eficiente și abordări alternative. În ceea ce privește investitorii, observăm că Banca Mondială a fost implicată în sprijinirea Ministerului Inovării și Cercetării în ceea ce privește proiectarea unui fond de coinvestiții pentru start-upuri în faza incipientă fondul (neoperaționalizat la momentul redactării), iar prezentul studiu reiterează necesitatea acestui fond.

Recomandarea 1: România ar trebui să crească și să diversifice finanțarea disponibilă pentru organizațiile de sprijin, pentru a le permite acestora să își îmbunătățească capacitățile și să deservească mai mulți antreprenori, inclusiv pe cei din regiunile mai puțin dezvoltate.

1.1: ROStartup Ecosystem Hub, MIPE, și alte organisme publice relevante ar trebui să ajute organizațiile de sprijin să identifice și să acceseze fonduri europene.

1.2: ROStartup Ecosystem Hub și organismele publice relevante ar trebui să ajute organizațiile de sprijin să acceseze o mai mare sponsorizare din partea întreprinderilor/industriei.

1.3: MIPE, MCID, MEAT și ADR-urile ar trebui să crească finanțarea publică din România pentru organizații de sprijin de tip programatic (potențial canalizat prin ROStartup Ecosystem Hub); pentru organizațiile de sprijin de tip investitor, aceste organisme ar trebui să investigheze adecvarea fondurilor disponibile și să avanseze cu propunerea de fond de coinvestiții pentru start-upuri în stadii incipiente.

Talentul este o altă constrângere majoră, care inhibă capacitatea organizațiilor de sprijin de a se extinde și de a oferi sprijin de înaltă calitate. În plus, lipsa de personal talentat în cadrul organizațiilor face ca fondatorii sau directorii executivi să rămână prea concentrați asupra problemelor operaționale pe termen scurt și insuficient concentrați asupra planificării și strategiei pe termen lung. Această problemă ar trebui rezolvată prin atragerea de talente noi în sector și printr-o mai bună utilizare a talentelor actuale.

Noile talente ar trebui cultivate prin intermediul unor cursuri de formare specifice pentru competențele care fac obiectul unei lipse acute, inclusiv pentru managerii de programe, managerii de investiții și experții în marketing. O astfel de formare ar putea viza domenii adiacente „non-startup” (de exemplu, încurajarea persoanelor care lucrează în prezent în capital privat sau în alte servicii financiare să ia în considerare roluri în capitalul de risc). În plus, stabilirea unor legături mai strânse cu universitățile ar contribui la conștientizarea studenților cu privire la carierele legate de start-upuri. Nou-înființatul ROStartup Ecosystem Hub ar fi bine plasat pentru a coordona o astfel de formare și pentru a se asigura că aceasta se dezvoltă în timp pentru a rămâne relevantă pentru nevoile factorilor de decizie.

Talentul existent ar trebui maximizat prin perfecționarea personalului și păstrarea acestuia în cadrul ecosistemului, acolo unde este posibil. Din cauza dimensiunii multor organizații de sprijin, aceștia oferă oportunități limitate de promovare. Cu toate acestea, partajarea posturilor vacante în cadrul ecosistemului ar contribui la asigurarea faptului că persoanele care doresc să avanseze de la rolul lor actual ar fi încurajate să ia în considerare roluri în cadrul altor organizații de sprijin, mai degrabă decât să părăsească cu totul ecosistemul start-upurilor. De asemenea, ar trebui îmbunătățită formarea în cadrul rolului pentru a ajuta organizațiile de sprijin să maximizeze valoarea personalului existent. Noul Ecosystem Hub ar fi bine plasat pentru a conduce aceste activități.

Recomandarea 2: România ar trebui să îmbunătățească talentul general în cadrul ecosistemului de start-upuri, astfel încât organizațiile de sprijin să poată recruta și funcționa mai eficient.

2.1: ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să gestioneze și să mențină o strategie sectorială de dezvoltare și formare a talentelor, inclusiv căi de intrare pentru talentele „non-startup” care există în prezent în afara ecosistemului (de exemplu, în serviciile financiare).

2.2: Organizațiile de sprijin și ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să coordoneze publicarea posturilor vacante pentru a păstra talentele existente în cadrul ecosistemului.

2.3: ROStartup Ecosystem Hub, cu sprijinul MCID (și, eventual, al ADR-urilor), ar trebui să consolideze legăturile dintre organizațiile de sprijin și universități pentru a îmbunătăți accesul la tinerele talente și pentru a contribui la creșterea activității antreprenoriale globale.

Organizațiile de sprijin ar trebui să își consolideze poziționarea și planificarea strategică pentru a-și îmbunătăți creșterea pe termen lung. Capacitatea organizațiilor de sprijin de a articula o propunere unică de vânzare și o propunere de valoare mai clare le va spori atractivitatea pentru potențialii colaboratori, sponsori corporativi și start-upuri. Îmbunătățirea strategiei și a planificării pe termen lung va spori, de asemenea, capacitatea organizațiilor de sprijin de a crește și de a reduce riscurile existențiale, cum ar fi cele care pot apărea ca urmare a pierderii de personal esențial. Acest aspect ar trebui abordat după creșterea finanțării, deoarece lipsa finanțării exacerbează concentrarea pe termen scurt a organizațiilor de sprijin.

Unele lacune strategice pot fi abordate prin învățarea de către organizații de sprijin de la alte organizații de sprijin, dacă acest lucru este structurat și catalizat în mod coresponsător. Având în vedere că multe organizații de sprijin oferă consultanță strategică altor start-upuri, crearea unor „comunități de practică” care să ajute pe organizațiile de sprijin să devină mai reflexive poate aduce beneficii semnificative; astfel de comunități pot deveni în cele din urmă autosustenabile, dar ar trebui inițial să fie catalizate de ROStartup Ecosystem Hub.

Alte lacune în strategie și planificare necesită sprijin extern prin legături internaționale sau consultanți terți. Unele elemente ale strategiei sunt relativ slabe la nivelul întregului ecosistem. În astfel de cazuri, ecosistemul va fi mai puțin capabil să se ajute singur, astfel încât punctele slabe ar trebui abordate prin formare externă, vizitatori din partea unor organizații de sprijin de vârf la nivel mondial sau călătorii de studiu în străinătate.

Recomandarea 3: Organizațiile de sprijin ar trebui sprijinite să își concentreze mai mult atenția asupra strategiei, poziționării și planificării pentru a permite creșterea, colaborarea și durabilitatea pe termen mai lung.

3.1: ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să înființeze comunități de practică în cadrul cărora organizațiile de sprijin să fie încurajate să împărtășească bunele practici referitoare la strategie și planificare; organizațiile de sprijin ar trebui să participe activ la aceste comunități.

3.2: Cu sprijinul MCID, ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să organizeze traininguri externe de formare strategică pentru organizațiile de sprijin în domenii tematice în care există puține exemple de bune practici în România. 3: ROStartup Ecosystem Hub, cu sprijinul MCID, ar trebui să ajute organizațiile de sprijin să își dezvolte expunerea la exemple internaționale prin vizite de studiu în străinătate și prin a invita vorbitori în țară. *[Rețineți că acest lucru se suprapune cu punctul 4.1 de mai jos]*

Rețelele sunt esențiale pentru rolul cheie pe care organizațiile de sprijin îl joacă în sprijinirea start-upurilor în accesarea resurselor. Fără rețele puternice — și anume, conexiuni relativ solide cu multe persoane și instituții diferite — organizațiile de sprijin nu pot

RECOMANDĂRI

sprijini start-upurile în mod eficient. În plus, în absența unor resurse adecvate la nivelul ecosistemului românesc, o soluție la lacunele ecosistemului este îmbunătățirea semnalizării și a accesului la facilități terțe. De exemplu, îmbunătățirea legăturilor dintre organizațiile de sprijin pentru start-upuri din România și instituțiile de cercetare din România (inclusiv universitățile) poate fi benefică pentru îmbunătățirea accesului la facilitățile de prototipare și la talente.

Conexiunile la nivel mondial ajută pe organizațiile de sprijin să rămână la curent cu cele mai bune practici la nivel mondial și le cresc capacitatea de a ajuta start-upurile aflate în stadii avansate să obțină finanțare sau să se extindă în străinătate. Frontierele celor mai bune practici globale sunt adesea stabilite în ecosistemele de vârf ale start-upurilor, cum ar fi Silicon Valley, New York și Londra; prin urmare, este important pentru organizațiile de sprijin să se expună la aceste ecosisteme. În plus, capitalul de risc pentru etapele ulterioare este de natură relativ internațională și, prin urmare, legăturile cu firmele internaționale de capital de risc îmbunătățesc capacitatea organizațiilor de sprijin de a sprijini start-upurile în etapele ulterioare. În plus, rețelele globale puternice permit organizațiilor de sprijin să sprijine start-upurile în extinderea la nivel internațional, prin intermediul cunoștințelor și expertizei locale.

Inițiativele de mobilizare a diasporei românești ar putea fi deosebit de eficiente și ar putea transforma un punct slab național într-un punct forte. „Exodul creierelor” din România inhibă adesea inovarea și antreprenoriatul din țară. Cu toate acestea, rețelele diasporei ar putea fi un avantaj semnificativ pentru promotorii români și pentru start-upurile pe care le sprijină, dacă sunt activate în mod corespunzător. De exemplu, diaspora doritoare ar putea fi în măsură să sprijine start-upurile românești cu sfaturi, informații despre piață și contacte locale pentru a le ajuta să se extindă în străinătate. Cu toate acestea, pentru a face acest lucru, trebuie să existe un efort activ de curtare și activare a diasporei; acest lucru ar putea fi inițiat de ambasadele și consulatele României care găzduiesc recepții pentru antreprenorii locali și participanții la ecosistem, de exemplu.

Recomandarea 4: Organizațiile de sprijin din România ar trebui să aibă rețele mai puternice, în special la nivel internațional, în beneficiul lor și al start-upurilor pe care le deserveșc.

4.1: ROStartup Ecosystem Hub, cu sprijinul MCID și al Ministerului Afacerilor Externe, ar trebui să crească conexiunile și legăturile în străinătate ale organizațiilor de sprijin cu ecosisteme-cheie (precum Londra și Silicon Valley). *[Rețineți că acest lucru se suprapune cu 3.3 de mai sus]*

4.2: ROStartup Ecosystem Hub, cu sprijinul MCID și al Ministerului Educației, ar trebui să consolideze rețelele naționale (inclusiv cu universitățile) și să îmbunătățească navigarea acestora pentru a îmbunătăți accesul și cunoașterea resurselor

4.3: MCID și Ministerul Afacerilor Externe, cu sprijinul ROStartup Ecosystem Hub, ar trebui să implementeze o serie de evenimente de networking în diaspora pentru a construi rețele în străinătate care să se conecteze cu organizațiile de sprijin din România.

Este necesar un angajament sporit între organizațiile de sprijin și factorii de decizie pentru a se asigura că rolul acestora este înțeles și că intervențiile sunt concepute în mod corespunzător. Îmbunătățirea dialogului dintre organizațiile de sprijin și factorii de decizie politică (atât la nivel regional, cât și la nivel național) va ajuta factorii de decizie politică să înțeleagă impactul socioeconomic pozitiv al organizațiilor de sprijin și al start-upurilor pe care le deserveșc și să conceapă intervenții mai adecvate pentru sprijinirea acestora. Ecosystem Hub în curs de dezvoltare ar trebui să joace un rol-cheie în acest sens – dar pentru a fi eficient, Hubul trebuie să beneficieze de sprijin și angajament permanent din partea

RECOMANDĂRI

sectorului public. ROPEA reprezintă deja interesele organizațiilor de sprijin de tip investitor; dialogul dintre factorii de decizie politică și ROPEA ar trebui să continue.

Creșterea dovezilor privind impactul va permite o promovare mai eficientă și va spori propunerea de valoare pentru colaboratorii din sectorul privat. Dacă organizațiile de sprijin își pot demonstra mai clar valoarea, acest lucru va ajuta atât finanțatorii din sectorul public, cât și potențialii parteneri din sectorul privat să ia decizii privind alocarea de resurse. Este posibil să fie îmbunătățită calitatea dovezilor prin acțiuni relativ mici din partea organizațiilor de sprijin. Cu toate acestea, MCID și ROStartup Ecosystem Hub pot juca, de asemenea, roluri importante în sprijinirea acestui proces – de exemplu, prin stabilirea de standarde, colectarea de date și dovezi, sponsorizarea de studii și conectarea practicienilor cu cercetători profesioniști.

Recomandarea 5: Creșterea promovării sectoriale și a legăturilor dintre organizațiile de sprijin și factorii de decizie, astfel încât intervențiile publice să poată fi concepute mai eficient.

5.1: ROStartup Ecosystem Hub, ROPEA, MCID, MIPE, MEAT și ADR ar trebui să stabilească contacte strânse și frecvente pentru a orienta elaborarea de politici adecvate; ROPEA și ROStartup Ecosystem Hub ar trebui să servească drept canal de dialog între guvern și comunitatea mai largă de organizații de sprijin.

5.2: ROStartup Ecosystem Hub, cu sprijinul MCID și al noului Observator C&I, ar trebui să creeze o bază de dovezi mai bună pentru impactul organizațiilor de sprijin pentru start-upuri.

Sucesiunea recomandărilor este importantă. După cum s-a menționat mai sus, aceste recomandări se consolidează reciproc — progresul înregistrat în cazul unora le va sprijini pe celelalte. Cu toate acestea, creșterea finanțării pentru organizațiile de sprijin este cea mai urgentă sarcină, deoarece ar permite o creștere a resurselor care ar trebui să elibereze timp fondatorilor și directorilor executivi pentru a se angaja în strategia pe termen mai lung, planificare și schimbul de bune practici. Fără acest lucru, există riscul ca mulți să rămână neapărat concentrați pe termen scurt și să nu poată profita de alte forme de formare, chiar dacă acestea sunt oferite. Încurajarea accesului la fondurile existente pentru care pot fi eligibile persoanele care facilitează formarea și extinderea accesului la alte fonduri ar trebui, prin urmare, să fie prioritară.

Aceste recomandări ar trebui, de asemenea, să fie citite împreună cu alte rapoarte ale Băncii Mondiale. Multe dintre celelalte recomandări recente și viitoare ale Băncii Mondiale pentru România susțin recomandările din prezentul raport. De exemplu, este probabil ca recomandările formulate în altă parte privind reforma universităților și a instituțiilor de cercetare, promovarea unei colaborări mai strânse între industrie și cercetare și consolidarea ecosistemului de cercetare și inovare în ansamblu să aibă, de asemenea, un impact pozitiv asupra formării și creșterii start-upurilor.

În secțiunile de mai jos, vom detalia aceste recomandări, deoarece acestea afectează diferite entități. De asemenea, încercăm să le ierarhizăm în funcție de estimările noastre privind impactul (efectul asupra organizațiilor de sprijin și a start-upurilor pe care le sprijină) și complexitatea (dificultatea probabilă a punerii în aplicare, având în vedere resursele necesare și interacțiunea potențială cu alte instrumente). Recomandări pentru guvernul național

Următoarele sunt acțiuni recomandate:

RECOMANDĂRI

Numărul recomandării	Recomandări prioritizate pentru Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării (MCID), Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului (MEAT) și Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE)	Impact	Complexitate
1.1	Încurajarea accesului la finanțările naționale și ale Uniunii Europene prin servicii de consiliere (care semnalizează mai bine fondurile relevante, ghidează solicitanții și reduc sarcina administrativă), campanii de informare.	Înaltă	Mică
3.2	Sprijinirea organizațiilor de sprijin pentru start-upuri pentru a-și îmbunătăți capacitățile instituționale legate de strategie, vânzări și marketing, precum și de M&E prin subvenții, servicii de consiliere și ateliere.	Ridicată	Mică
5.1	Colaborarea periodică cu ROStartup Ecosystem Hub, pentru a înțelege nevoile organizațiilor de sprijin și ale start-upurilor pe care le sprijină, precum și modul în care ar trebui concepute și adaptate politicile și programele. (Stabilirea unui mecanism formal și a responsabilității)	Medie	Mică
4.3	Stabilirea de legături între organizațiile de sprijin și diaspora (de exemplu, prin evenimente de creare de rețele de start-upuri la ambasade și consulat), pentru a crește vizibilitatea ecosistemului în străinătate, a avea acces la expertiză, a crește accesul pe piață și a facilita internaționalizarea start-upurilor.	Medie-Înaltă	Medie-Mică
4.3 & 5.2	Încurajarea colaborării între mediul academic și managerii de programe de la organizațiilor de sprijin pentru start-upuri pentru a susține generarea de date și măsurarea impactului - de exemplu: subvenții mici pentru colaborări care ajută la măsurarea impactului.	Medie-Înaltă	Medie-Mică
1.3	Îmbunătățirea accesului la finanțare prin alocarea de fonduri publice românești organizațiilor de sprijin pentru start-upuri private și semnalizarea acestora (aceste fonduri ar putea fi transmise prin ROStartup Ecosystem Hub)	Înaltă	Medie-Înaltă
5.1	Implicarea ROPEA și a Autorității pentru Servicii Financiare pentru a înțelege cum să se îmbunătățească mediul pentru investitori și să se asigure că fondurile nu simt nevoia să părăsească România.	Medie	Medie-Înaltă
1.3	Investigarea adecvării finanțării disponibile pentru investitori, în special pentru start-upurile aflate la început de drum (așa cum se recomandă în ROStartup 2021). Progres cu	Înaltă	Înaltă

RECOMANDĂRI

	fondul de coinvestiții pentru start-upuri aflate în faza incipientă.		
2.3 & 4.2	Promovarea colaborării dintre organizațiilor de sprijin pentru start-upuri și universități și instituții de cercetare (de exemplu, prin subvenții care necesită colaborare, vouchere de inovare etc.), pentru a crește accesul la talente și infrastructură, dezvoltarea de spinoff-uri și creșterea intenției antreprenoriale.	Medie	Medie
5.1	Facilitarea interacțiunilor dintre intermediari, ROStartup Ecosystem Hub și agențiile regionale și naționale implicate în Strategiile de Specializare Inteligentă, pentru ca Organizațiile de sprijin și agențiile pentru dezvoltare regională (ADR) să aibă o înțelegere clară a modului în care start-upurile se încadrează în strategiile de specializare inteligentă (de exemplu, acceleratoare specializate, etc.)	M (încet)	Medie-Înaltă

Recomandări prioritare pentru Comisia Europeană

Număr recomandare	Recomandări prioritizate pentru Comisia Europeană	Impact	Complexitate
1.1	Îmbunătățirea vizibilității și accesibilității schemelor de subvenții pentru beneficiarii români (de exemplu, orientări adaptate pentru solicitanții români, puncte naționale de contact mai bune).	Înaltă	Mică
1.1 & 5.1	Menținerea unei alinieri strânse, a sprijinului și a promovării pentru Romanian Ecosystem Hub (inclusiv finanțare prin programe operaționale precum Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (2021-2027) (POCIDIF), împreună cu sprijin consultativ pe termen lung).	Înaltă	Mică-Medie
1.1	Menținerea accentului pe sprijinul acordat intermediarilor din „țări vizate de extinderea participării” ²⁷ , facilitând și sprijinind participarea organizațiilor de sprijin ale start-upurilor din România la accesarea de proiecte mari și formarea de consorții.	Înaltă	Medie-Înaltă

²⁷ În prezent, există 15 țări desemnate ca fiind eligibile pentru „acțiuni de extindere”: Bulgaria, Croația, Cipru, Cehia, Estonia, Grecia, Ungaria, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Portugalia, România, Slovacia, Slovenia. https://rea.ec.europa.eu/horizon-europe-widening-who-should-apply_en

Recomandări pentru Agențiile pentru dezvoltare regională

Număr recomandare	Recomandări prioritare pentru agențiile pentru dezvoltare regională (ADR)	Impact	Complexitate
3.2	Srijinirea intermediarilor pentru a-și îmbunătăți capacitățile instituționale legate de strategie, vânzări și marketing, precum și M&E, prin creșterea gamei de subvenții și servicii de consiliere.	Înaltă	Mică
5.1	Colaborarea cu organizațiile de sprijin pentru start-upuri pentru a stabili legături mai strânse între start-upuri și strategiile regionale de inovare (ROStartup Ecosystem Hub poate contribui la facilitarea acestor interacțiuni).	Înaltă	Medie-Mică
5.1	Implicarea organizațiilor de sprijin pentru start-upuri, precum și a ROStartup Ecosystem Hub, pentru a primi contribuții din partea intermediarilor la elaborarea de instrumente noi legate de antreprenoriat (politici, subvenții, etc.).	Înaltă	Medie-Mică
1.3	Îmbunătățirea activităților de informare a intermediarilor pentru a semnală fondurile regionale și serviciile de consiliere.	Medie	Mică
5.2	Încurajarea colaborării între cadrele universitare și managerii de programe din cadrul intermediarilor pentru a sprijini generarea de date și măsurarea impactului – de exemplu, prin intermediul unor subvenții mici.	Medie-Înaltă	Medie-Mică
2.3	Încurajarea colaborării dintre intermediari și universități și instituții de cercetare pentru a crește intenția antreprenorială, accesul la talente și infrastructură, precum și accesul la spin-off-uri - de exemplu, prin subvenții sau vouchere de inovare.	Medie	Medie

Recomandări pentru Ecosystem Hub

Număr recomandare	Recomandări prioritare pentru Ecosystem Hub ecosistem	Impact	Complexitate

RECOMANDĂRI

3.1	[Acolo unde există grupuri de bune practici:] Dezvoltarea unor „comunități de practici” pentru a ajuta Organizațiile de sprijin să împărtășească bunele practici între ei [de exemplu, alinierea strategiei organizațiilor de sprijin la nevoile start-upurilor, M&E, obiective și rezultate-cheie (OKR), implicarea părților interesate, strategii de resurse umane (HR)]	Înaltă	Mică
3.2	[În cazul în care există puține bune practici:] Furnizarea de cursuri de formare specifice privind bunele practici internaționale care nu sunt încă adoptate (de exemplu, utilizarea guvernantei și a consiliilor consultative, gestionarea absolenților, consolidarea comunității, teoriile schimbării, formarea în domeniul conducerii, planificarea succesiunii, gestionarea părților interesate; previziune)	Înaltă	Mică
1.1	Sprrijinirea creșterii gradului de absorbție a fondurilor Uniunii Europene (UE) și a fondurilor naționale românești prin identificarea și orientarea organizațiilor de sprijin către oportunități relevante, instruirea organizațiilor de sprijin cu privire la scrierea propunerilor și intermedierea consorțiilor, după caz.	Înaltă	Medie-Mică
3.3 & 4.1	Organizarea de vizite internaționale de către organizațiile de sprijin românești la organizații de sprijin performanți din străinătate, pentru a fi expuși la cele mai bune practici, pentru a stabili legături internaționale mai puternice și pentru a crește profilul ecosistemului românesc [Comisia Europeană (CE) / ROStartup Ecosystem Hub]	Înaltă	Medie
1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2	Combinarea sprijinului financiar cu consultanță strategică, inclusiv capacități de dezvoltare a afacerilor [CE / agențiile pentru dezvoltare regională (ADR) / Ecosystem Hub]	Înaltă	Medie
2.1 & 2.2	Elaborarea unei strategii sectoriale privind talentul și formarea (inclusiv căi de acces în ecosistem pentru persoanele fără experiență în domeniul start-upurilor, cursuri de formare în funcție și partajarea posturilor vacante), pentru a crește talentul disponibil în cadrul ecosistemului.	Înaltă	Medie

RECOMANDĂRI

5.2	Obținerea de dovezi mai bune la nivel înalt privind impactul organizațiilor de sprijin, pentru a susține în mod eficient Organizațiile de sprijin, în ansamblu. Acestea ar trebui să fie completate de studii specifice de măsurare a impactului, de standarde comune de colectare a dovezilor, de conectare a cercetătorilor universitari cu practicienii, precum și de formare pentru organizații de sprijin în ceea ce privește modalitățile de urmărire mai eficientă a impactului lor.	Înaltă	Medie
2.3 (și 4.2 & 5.2)	Consolidarea legăturilor cu universitățile, cu accent pe accesul la talente, încurajarea legăturilor cu start-upurile/spin-off-urile, angajarea cu cercetătorii în domeniul antreprenoriatului și creșterea intenției antreprenoriale.	Medie-Înaltă	Mică
4.2	Creșterea conectivității ecosistemului și îmbunătățirea vizibilității organizațiilor de sprijin prin evenimente strategice [Notă: acestea ar trebui dezvoltate în colaborare cu Organizațiile de sprijin existenți și ar trebui să se acorde atenție pentru a nu concura cu evenimentele existente]	Medie-Înaltă	Medie
1.3	Acordarea de subvenții organizațiilor de sprijin pentru a le crește capacitățile (de exemplu, pentru recrutarea de personal nou, formarea personalului existent și instrumente). [Notă: acest lucru ar trebui să fie însoțit de consiliere strategică și de întrebări privind impactul pe termen lung]	Înaltă	Înaltă
1.2	Promovarea unei mai mari sponsorizări corporative/industriale a organizațiilor de sprijin prin inițiative care să promoveze o mai mare deschidere a inovației corporative și o colaborare mai strânsă între start-upuri și corporații	Medie	Medie
5.1	Susținere și promovare pentru nevoile comune ale organizațiilor de sprijin și asigurare că factorii de decizie politică înțeleg importanța start-upurilor. (Practic, este posibil ca acest lucru să implice promovarea relațiilor cu funcționarii publici relevanți la nivelul UE, național și regional, precum și cu camerele de comerț, etc.).	Medie	Medie
5.2 (și 4.2)	Furnizarea permanentă de cercetări și informații cu privire la organizațiile de sprijin românești, inclusiv un director public online al organizațiilor de sprijin și	Medie	Medie

RECOMANDĂRI

	sondaje periodice pentru a verifica evoluția nevoilor și a performanțelor.		
--	--	--	--

Recomandări pentru organizațiile de sprijin

Număr recomandare	Recomandări prioritare pentru organizațiile de sprijin	Impact	Complexitate
3.1	Să se alăture și să contribuie la „comunități de practică” (de exemplu: strategie, M&E, vânzări și marketing, obiective și rezultate cheie (ORC), implicarea părților interesate, strategii de resurse umane (HR), guvernanta), și la cursuri de formare (de exemplu: teoria schimbării, planificare de afaceri și proiecții financiare, managementul programelor, managementul proiectelor, măsurarea impactului, consolidarea comunității, formare în leadership, evaluarea riscurilor și dizolvarea parteneriatelor)	Înaltă	Mică
1.1	Familiarizarea cu procesele de finanțare nerambursabilă ale Uniunii Europene și României (de exemplu, instruire privind scrierea propunerilor etc.)	Înaltă	Mică
2.1, 2.2	Angajarea unui număr mai mare de talente și dezvoltarea pe plan intern prin formare în cadrul rolului, în special în dezvoltarea afacerilor, marketing și parteneriate.	Înaltă	Medie- Mică
2.3, 4.2	Consolidarea legăturilor cu universitățile, pentru a avea acces la talente, pentru a promova conexiunile cu întreprinderile spin-off, pentru a colabora cu cercetătorii în domeniul antreprenoriatului și pentru a dezvolta intențiile antreprenoriale.	Medie - Înaltă	Mică
3.3, 4.1	Creșterea conexiunilor internaționale prin misiuni de studiu și evenimente internaționale, pentru a obține expunere la cele mai bune practici internaționale și pentru a îmbunătăți vizibilitatea	Medie - Înaltă	Medie- Mică
5.1	Contribuție la apelurile și consultările privind politicile, cum ar fi cele organizate de ROStartup Ecosystem Hub sau de agențiile pentru dezvoltare regională (ADR), pentru a construi o voce coerentă a sectorului în fața factorilor de decizie politică	Medie - Înaltă	Medie- Mică
4.2, 5.1	Explorarea mecanismelor de colaborare cu potențialii concurenți (pentru schimbări reciproc avantajoase în materie de reglementare sau de dezvoltare a pieței)	Medie	Mică

RECOMANDĂRI

[3]	Utilizarea pe scară mai largă a guvernantei formale și a consiliilor consultative, pentru a construi reziliență, rețele și coerență strategică	Medie	Mică
[4]	Crearea de rețele de absolvenți care pot crea valoare pentru start-upuri și programe	Medie	Medie-Mică
3.1	Îmbunătățirea abilităților de facilitare pentru a organiza evenimente mai eficiente și mai relevante	Medie	Medie-Mică
[3]	Construirea unor sisteme mai puternice de gestionare a cunoștințelor pentru captarea și păstrarea lecțiilor, precum și pentru formalizarea proceselor	Medie	Medie-Mică
[2]	Crearea de căi de dezvoltare profesională și de creștere în cadrul organizațiilor (inclusiv buget de formare, planuri de dezvoltare a carierei etc.) pentru a reduce fluctuația și a menține talentele în ecosistem.	Medie	Medie
5.2	Crearea de dovezi mai bune privind impactul, pentru a convinge finanțatorii și pentru a susține și promova mai eficient	Medie	Medie
3.3, 4.1	Creșterea capacităților și a parteneriatelor pentru a sprijini start-upurile în accesarea piețelor externe (de exemplu, legături cu rețelele diasporei, consultanță în materie de export)	Medie-Înaltă	Înaltă
[3]	Dezvoltarea unui management mai profund, pentru a permite o mai mare delegare de către conducere (consolidând astfel reziliența și crescând timpul pentru strategie)	Medie	Medie-Înaltă

Referințe

Achleitner, Ann-Kristin, Marko Bender, Christoph Kaserer, and Eva Lutz. 2010. "Geographic Location of a New Venture and the Likelihood of a Venture Capital Investment." München: Technische Universität München, Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48401/1/636142825.pdf>.

Acs, Zoltan J., Erik Stam, David B. Audretsch, and Allan O'Connor. 2017. "The Lineages of the Entrepreneurial Ecosystem Approach." *Small Business Economics* 49 (1). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>.

Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence." Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.2139/ssrn.318059>.

Andrez, Paulo, Daria Tataj, Jean-Michel Dalle, and Jari Romanainen. 2017. "Specific Support to Romania—Start-Ups, Scale-Ups and Entrepreneurship in Romania." European Commission Directorate-General for Research and Innovation. Brussels: European Commission. <https://doi.org/10.2777/09282>

Audretsch, David, Oliver Falck, Stephan Heblich, and Adam Lederer, eds. 2011. *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Audretsch, David B. and Maksim Belitski, 2017. "Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions," *The Journal of Technology Transfer*, Springer, vol. 42(5), pages 1030-1051.

Autio, Erkko, and Llewellyn D. W. Thomas. 2014. "Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management." In *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 204–28. Oxford University Press: Oxford.

Avnimelech, Gil, Gary Dushnitsky, and Markus Fitza. 2021. "Are Accelerators Akin to Beer or Wine? Evidence from Startup Nation." <https://doi.org/10.2139/ssrn.3972262>.

Berchicci, Luca, Joern Hendrich Block, and Philipp G. Sandner. 2011. "The Influence of Geographical Proximity and Industry Similarity in a Business Angel's Investment Choice." *SSRN Electronic Journal*, November. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964618>.

Blank, Steve. 2010. "What's A Startup? First Principles." January 25. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

Blundell, Richard, Rachel Griffith, and John van Reenen. 1999. "Market Share, Market Value and Innovation in a Panel of British Manufacturing Firms." *The Review of Economic Studies* 66 (3): 529–54.

Bokhari, Sheharyar, Andrea Chegut, Dennis Frenchman, and Isabel Tausendschoen. 2021. "Is Innovation Really in a Place? Accelerator Program Impacts on Firm Performance." MIT Center for Real Estate Research Paper No. 21/13. Cambridge, MA: MIT. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3881997>.

Bole, Domen, Lidia Galabova, Christopher Haley, Paris Kokorotsikos, Romana Matanovac-Vučković, Carlo Rizzuto, Stephen Taylor, Gabriel Vladut, and Mauro Zambelli. 2024. *Strategic Evaluation of the Technology Transfer and IPR Protection Systems of Bulgaria, Croatia and Romania and Recommendations for Their Enhancement*. Edited by, Kaymaktchiyski, S., Battiston, A. and Jiménez, V.M. editor(s). Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2760/375746, JRC136807.

Bone, Jonathan, Juanita Gonzalez-Uribe, Christopher Haley, and Henry Lahr. 2019. "The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK." BEIS Research Paper Number 2019/009. London: BEIS.

REFERINȚE

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/839755/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf.

Cánovas-Saiz, Lydia, Isidre March-Chordà, and Rosa-Maria Yagüe-Perales. 2020. "New Evidence on Accelerator Performance Based on Funding and Location." *European Journal of Management and Business Economics* 29, no. 3: 217–34.

Cánovas-Saiz, Lydia, Isidre March-Chordà, and Rosa Maria Yagüe-Perales. 2021. "A Quantitative-Based Model to Assess Seed Accelerators' Performance." *Entrepreneurship and Regional Development* 33 (3-4): 332–52.

Cantamessa, Marco, Valentina Gatteschi, Guido Perboli, and Mariangela Rosano. 2018. "Startups' Roads to Failure." *Sustainability* 10 (7): 2346. <https://doi.org/10.3390/su10072346>

Chan, Chien Sheng Richard, Pankaj C. Patel, and Phillip H. Phan. 2020. "Do Differences among Accelerators Explain Differences in the Performance of Member Ventures? Evidence from 117 Accelerators in 22 Countries." *Strategic Entrepreneurship Journal* 14 (2): 224–39.

Changoluisa, Javier, and Michael Fritsch. 2020. "New Business Formation and Incumbents' Perception of Competitive Pressure." *Review of Industrial Organization* 56 (February): 165–97.

Chesbrough, Henry. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1578518371.

Cohen, Susan, Daniel C. Fehder, Yael V. Hochberg, and Fiona Murray. 2019. "The Design of Startup Accelerators." *Research Policy* 48 (7): 1781–97.

Colombo, Massimo G., and Marco Delmastro. 2002. "How Effective Are Technology Incubators? Evidence from Italy." *Research Policy* 31 (7): 1103–22.

Cowling, Marc, Ross Brown, and Neil Lee. 2021. "The Geography of Business Angel Investments in the UK: Does Local Bias (still) Matter?" *Environment & Planning A* 53 (5): 1180–1200.

Crișan, Emil Lucian, Irina Iulia Salanță, Ioana Natalia Beleiu, Ovidiu Nicolae Bordean, and Raluca Bunduchi. 2021. "A Systematic Literature Review on Accelerators." *The Journal of Technology Transfer* 46 (1): 62–89.

Criscuolo, Chiara, Peter N. Gal, and Carlo Menon. 2014. "The Dynamics of Employment Growth." *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>.

Dee, Nicola, David Gill, Caren Weinberg, and Stewart McTavish. 2015. *Startup Support Programmes: What's The Difference?* London: Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/whats_the_diff_wv.pdf.

Disney, Richard, Jonathan Haskel, and Ylva Heden. 2003. "Restructuring and Productivity Growth in UK Manufacturing." *The Economic Journal* 113 (489): 666–94.

Duncan, Robert B. 1976. "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation." In *The Management of Organization*, edited by Ralph. H. Killman, Louis R. Pondy, and Dennis Patrick Slevin, 1:167–88. New York: North Holland.

Eisenmann, Thomas R. 2021. *Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success*. New York: Currency.

Fehder, Daniel C., and Yael V. Hochberg. 2014. "Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment." *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2518668>.

REFERINȚE

Gonzalez-Uribe, Juanita, and Michael Leatherbee. 2018. "The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile." *The Review of Financial Studies* 31 (4): 1566–1603.

Haley, Christopher, Timothy Barnes, Tom Hancock, and Matt Smith. 2022. *Incubation Nation: The Acceleration of UK Startup Support*. Centre for Entrepreneurs. <https://www.centreforentrepreneurs.org/research/report/incubation-nation/r/recqS0zPeG1xcTAjG>

Hallen, Benjamin L., Christopher B. Bingham, and Susan Cohen. 2014. "Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success?" *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2014 (1): 12955–12955.

Hochberg, Yael V. 2016. "Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model." *Innovation Policy and the Economy*, 16:25-51.

Isenberg, Daniel J. 2010. "How to Start an Entrepreneurial Revolution." *Harvard Business Review* 88 (6): 41–50.

Kerr, William R., Josh Lerner, and Antoinette Schoar. 2011. "The Consequences of Entrepreneurial Finance: Evidence from Angel Financings." *The Review of Financial Studies* 27 (1): 20–55.

Kher, Romi, Shu Yang, and Scott L. Newbert. 2023. "Accelerating Emergence: The Causal (but Contextual) Effect of Social Impact Accelerators on Nascent for-Profit Social Ventures." *Small Business Economics* 61 (1): 389–413.

Lerner, Josh, Antoinette Schoar, Stanislaw Sokolinski, and Karen Wilson. 2015. *The Globalisation of Angel Investments*. Bruegel Working Paper 2015/09. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/126735/1/834458349.pdf>.

March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science* 2: 71–87.

Miller, Paul, and Kirsten Bound. 2011. *The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures*. London: Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/the_startup_factories_0.pdf

Mocker, Valerie, Simona Bielli, and Christopher Haley. 2015. *Winning Together: A Guide to Successful Corporate-Startup Collaborations*. London: Nesta. <http://www.nesta.org.uk/publications/winning-together-guide-successful-corporate-startup-collaborations>

OECD. 2019. *Talent Abroad: A Review of Romanian Emigrants*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bac53150-en>

OECD. 2020. "Inclusive Entrepreneurship Policies, Country Assessment Notes: Romania." Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/Romania-IE-2020.pdf>.

OECD. 2023. *Main Science and Technology Indicators, Volume 2022 Issue 2*, Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/sti/msti.htm>.

Ordeñana, Xavier, Paúl Vera-Gilces, Jack Zambrano-Vera, and Alfredo Jiménez. 2024. "The Effect of High-Growth and Innovative Entrepreneurship on Economic Growth." *Journal of Business Research* 171 (January):114243.

Porter, Michael E. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November 1, 1996. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

REFERINȚE

Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Roberts, Peter W., Saurabh Lall, Ross Baird, Emily Eastman, Abigayle Davidson, and Amanda Jacobson. 2016. *What's Working in Startup Acceleration: Insights from Fifteen Village Capital Programs*. GALI. https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_digital_041816.pdf.

ROStartup. 2021. *Romanian Startup Ecosystem Whitepaper*. <https://rostartup.com/2021/11/01/romanian-startup-ecosystem-white-paper/>.

Rothaermel, Frank T., and Marie Thursby. 2005. "Incubator Firm Failure or Graduation? The Role of University Linkages." *Research Policy* 34 (7): 1076–90.

Startup Genome. 2023. *The Scaleup Report*. <https://startupgenome.com/reports/scaleup-report>.

Stokan, Eric, Lyke Thompson, and Robert J. Mahu. 2015. "Testing the Differential Effect of Business Incubators on Firm Growth." *Economic Development Quarterly* 29 (4). <https://doi.org/10.1177/0891242415597065>.

Szathmári, Edit, Zoltán Varga, Attila Molnár, Gergely Németh, Zsolt Péter Szabó, Orhidea Edith Kiss. 2024. "Why Do Startups Fail? A Core Competency Deficit Model." *Frontiers in Psychology* 15 (February 8): 1299135. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1299135>. PMID: 38390419; PMCID: PMC10881814.

Tuszyńska, Beata. 2016. *European Parliament Briefing Note: Research for Tran Committee—Transport and Tourism in Romania*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/573422/IPOL_BRI%282016%29573422_EN.pdf.

Vedula, Siddharth and Kim, Phillip H (2019) 'Gimme shelter or fade away: the impact of regional entrepreneurial ecosystem quality on venture survival', in *Industrial and Corporate Change*, Volume 28, Issue 4, August 2019, Pages 827–854, <https://doi.org/10.1093/icc/dtz032>

World Bank. 2022a. *Starting Up Romania: Entrepreneurship Ecosystem Diagnostic*. Washington, DC: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/37564>.

World Bank. 2022b. *Scaling Up Romania: A Policymaker's Toolkit*. Washington, DC: World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/37582>.

World Bank. 2022c. *Revisiting Entrepreneurial Ecosystems*. Washington, DC: World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/38315>.

World Bank. 2023. *Policy Effectiveness Review of Science, Technology, and Innovation Policies in Romania: Analysis of the Policy Mix and Functionality of Support Instruments (English)*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324092029764/P17997917b824d0201828c19b2ab767de54>.

World Bank. Forthcoming-a. *Note with the Assessment of Industry-Academia Linkages, Good-Practice Example(s) of Estimation of Resources, and Recommendations on Key Features of a Potential Program to Support Collaborative Research*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. Forthcoming-b. *Startup Enabler Capability Assessment (SECA): A Toolkit for Understanding Startup Ecosystems through the Capabilities of Intermediaries*. Washington, DC: World Bank.

Anexa 1 Definiții ale organizațiilor de sprijin

Acceleratoarele sunt programe de sprijin pentru start-upuri care sunt selective, bazate pe cohorte și au o durată fixă (de obicei de la luni la ani). Aproape toate aceste programe oferă mentorat, interacțiune de la egal la egal, pregătire pentru investiții și legături cu investitorii. Unele programe pot accepta acțiuni ca plată pentru serviciile lor; altele sunt sponsorizate privat sau public.

Taberele de inițiere sunt programe intensive pe termen scurt menite să ofere antreprenorilor aspiranți și start-upurilor aflate la început de drum învățare accelerată, mentorat și resurse. Sunt similare cu programele de pre-accelerare și pot fi considerate un subset al acestora, dar, de obicei, durează doar câteva zile.

Rețelele de investitori business angel sunt grupuri de investitori „business angel” — persoane fizice care investesc banii lor personali în start-upuri, oferind în același timp contacte și consultanță în afaceri. Finanțarea business angel este uneori tratată ca un subset al finanțării prin capital de risc.

Managerii de clustere sunt persoane sau organizații care gestionează o rețea tehnologică definită geografic (și adesea specifică sectorului).

Spațiile de co-working sunt spații de birouri flexibile, partajate, disponibile, de obicei, în baza unor contracte comerciale pe termen scurt. De obicei, acestea nu oferă servicii suplimentare, cum ar fi asistență tehnică, mentorat sau consultanță în afaceri.

Platformele de finanțarea participativă (crowdfunding) sunt organizații care permit start-upurilor (și altor persoane care strâng fonduri) să strângă fonduri de la mai mulți donatori sau investitori, de obicei prin intermediul unui site web. În comparație cu firmele de investiții tradiționale, platformele de finanțare participativă au mult mai mulți investitori care contribuie fiecare cu sume mult mai mici.

Incubatoarele sunt organizații de sprijin pentru start-upuri care pun la dispoziția acestora un spațiu fizic, împreună cu servicii suplimentare legate de creștere, dar nu se bazează pe cohorte și nici nu au o durată determinată (deși poate exista o limită de ședere — de obicei până la 3 ani - și anumite restricții de admitere). Unele pot oferi spațiu de laborator și servicii tehnice. Aproape toate necesită plăți din partea startup-urilor sau subvenții guvernamentale.

Investitorii sunt organizații de sprijin bazate pe modele de afaceri care implică investiții în start-upuri. Acestea includ rețele de investitori business angel, organizații de capital de risc, studiouri de risc și platforme de finanțare participativă.

Preacceleratoarele sunt programe de scurtă durată (de obicei săptămâni sau luni) destinate antreprenorilor aflați pentru prima dată într-un stadiu foarte incipient. Acestea se concentrează, în principal, pe încurajarea înțelegerii antreprenoriale și pe convingerea potențialilor fondatori să facă primii pași. Acestea sprijină antreprenorii în conturarea ideilor lor de afaceri și în dotarea lor cu cunoștințe elementare de afaceri.

Programele sunt organizații de sprijin care oferă asistență programatică mai degrabă decât investiții. Acestea includ acceleratoare, preacceleratoare, incubatoare și organizații conexe care sunt mai mult programatice și, în general, nu investesc în start-upuri.

Organizații de capital de risc (CR) sunt firme sau persoane fizice care fac investiții financiare în start-upuri, de obicei în schimbul unor acțiuni.

Studiourile de risc sunt organizații care creează direct mai multe start-upuri, adesea pe baza unui proces intern repetabil. Acestea sunt relativ puțin frecvente.

Etapile de dezvoltare a start-upurilor:

Etapa ideii/conceptului: Acesta este cel mai timpuriu stadiu al unui start-up, în care ideea sau conceptul este dezvoltat și validat, iar modelul de afaceri este formulat

Etapa de demarare: În această etapă, start-upurile au depășit stadiul de idee/concept și au obținut o finanțare inițială pentru dezvoltarea produsului sau serviciului.

Stadiul incipient: Start-upurile din această etapă au un produs sau serviciu dezvoltat și se concentrează pe achiziția de clienți, validarea pieței și generarea veniturilor inițiale.

Etapa de creștere: Start-upurile din această etapă au atins un nivel semnificativ de tracțiune în ceea ce privește achiziția de clienți, creșterea veniturilor și penetrarea pieței.

Stadiul de maturitate: Start-upurile din această etapă au atins stabilitatea în operațiunile lor, au stabilit o prezență puternică pe piață și se concentrează pe creștere susținută și profitabilitate.

Etapa de expansiune: Start-upurile aflate în acest stadiu se concentrează pe extinderea operațiunilor, scalarea modelului lor de afaceri și intrarea pe piețe noi

Anexa 2 Exemple de organizații de sprijin din România

Tabelul de mai jos descrie tipurile și activitățile cheie a 15 organizații de sprijin care au format în 2024 noul ROStartup Hub și reprezintă un eșantion de organizații de sprijin din România. Această listă nu este exhaustivă și nici nu se dorește a fi o recomandare, ci doar o ilustrare a tipurilor organizaționale.

Denumirea organizației	An început	Tip	Activități principale
Activize	2013	Consultanță/ program ecosistem de startup	Consultanță, programe de accelerare, căutare de start-upuri, construirea ecosistemului
ADR Nord-Est / Rubik Hub	2017	Agenzie de dezvoltare regională/ Accelerator	Incubare, mentorat, construirea ecosistemului, programe educaționale, rețele
ADR Nord-Vest	1998	Categoria 2- Agenție pentru dezvoltare regională	Programe de dezvoltare regională, sprijin pentru inovare, educație antreprenorială, programe de finanțare UE
Cluj Start-upuri	2012	Comunitate / Program de start-up	Consolidarea comunității, evenimente de networking, mentorat pentru start-upuri, ateliere
Freshblood	2018	Rețea / Program HealthTech	Mentorat, evenimente de inovare în domeniul tehnologiei sănătății, sprijin pentru creșterea start-upurilor
Growceanu	2019	Rețea de investitori business angel	Finanțare pentru start-upuri, mentorat, creare de rețele, programe de pregătire pentru investiții
How To Web	2010	Categoria 2 - Conferință / Platformă de inovare	Conferință anuală de tehnologie, competiții pentru start-upuri, rețele de investitori, ateliere
Iceberg	2015	Consultanță/ Program	Consultanță în domeniul transformării digitale, accelerarea start-upurilor, sprijin pentru ecosistem
Impact Hub Bucharest	2012	Spațiu de coabitare/ Accelerator	Coworking, programe de accelerare, mentorat, sprijin pentru investiții, evenimente de networking
Innovation Labs	2013	Accelerator	Preaccelerare, hackathons, mentorat, networking, evenimente de lansare Demo Day
Make IT in Oradea	2020	Incubator / Accelerator/ Spațiu de coworking	Incubare de start-upuri, mentorat, finanțare, networking, workshopuri
Spherik Accelerator	2013	Accelerator	Programe de accelerare, mentorat, rețele de investitori, sprijin pentru extindere
TechAngels Romania	2013	Rețea de investitori business angel	Investiții în stadii incipiente, mentorat, evenimente de lansare, networking
Timișoara Start-upuri	2013	Categoria 2 - Comunitatea start-upurilor	Evenimente comunitare, lansarea de start-upuri, crearea de rețele, mentorat
Transilvania IT Cluster	2013	Categoria 2 - Cluster IT	Promovarea inovării, colaborarea în domeniul cercetării și dezvoltării, extinderea start-upurilor, parteneriate public-privat

Anexa 3 Competențe măsurate prin evaluarea capacității organizațiilor de sprijin pentru start-upuri

Tabelul de mai jos prezintă lista de competențe, grupate în șapte capacități, măsurate prin evaluarea capacităților organizației de sprijin pentru start-up. Denumirea scurtă este cuvântul-cheie utilizat în graficele din capitolele 3 și 4.

Tabelul 1 Competențe măsurate prin evaluarea capacităților organizației de sprijin pentru start-up

Competență		
Capacitate	Denumire scurtă Scurtă descriere	
1. Strategie	Misiune	Stabilirea viziunii / misiunii / obiectivelor finale
	Strategie	Transpunerea misiunii în obiective strategice
	Coerență	Coerența strategică a activităților
	Piața	Alinierea strategiei la nevoile start-upurilor; evaluarea / măsurarea satisfacției clienților și colectarea feedback-ului
	ICP	M&E a progresului către obiective / utilizarea indicatorilor-cheie de performanță
	Unitate	Alinierea / înțelegerea comună a strategiei
	Părțile interesate	Implicarea părților interesate
	Previziune	Previziune și sectoare tehnologice emergente
2. Resurse financiare	Buget	Adecvarea resurselor financiare pentru oferta actuală
	Stabilitate	Stabilitatea sau predictibilitatea resurselor financiare
	Flux de numerar	Elaborarea bugetului și gestionarea fluxului de numerar
	Planificare	Planificarea internă a activității
	BusDev	Dezvoltarea afacerilor interne, marketing și abilități de parteneriat
	Granturi UE	Familiaritate cu procesul de finanțare nerambursabilă al Uniunii Europene
	Alte fonduri	Familiaritate cu diferite surse de finanțare (de exemplu, fundații filantropice) și cu procesele de aplicare
3. Resurse (umane)	Recrutare	Ușurința de a recruta personalul necesar
	Talent	Strategia de atragere a talentelor
	Fluctuație	Rata de retenție a personalului
	Stimulente	Utilizarea stimulentei pe termen lung pentru a păstra personalul
	HR	Procese de resurse umane stabilite

ANEXA 3

	Management	Calitatea managerială
	Dezvoltare	Progresia și dezvoltarea personalului
4. Resurse (rețele)	Rețele	Capacitatea de a avea acces la consilieri externi
	Local	Măsurarea conectivității locale
	Global	Măsură a conectivității globale
	Ecobuilding	Timpul petrecut pentru crearea unui ecosistem mai larg
	Intrări (Inputs)	Competențe de gestionare a portofoliului (intrări / flux de tranzacții)
	Ieșiri (Outputs)	Competențe de gestionare a portofoliului (rezultate/absolvenți)
	Comunitate	Gestionarea și conservarea activă a comunității de start-upuri
	Alumni	Gestionarea și conservarea activă a rețelei de absolvenți
	Gazduire	Abilități de facilitare și găzduire
	Atitudine Piață	Atitudine față de piețele externe
	Aptitudini Piață	Capacitatea de a ajuta start-upurile să acceseze piețele externe
5. Susținere și promovare (advocacy)	Politici	Conștientizarea politicilor publice și a procesului de elaborare a politicilor publice
	Colaborare cu sectorul public	Colaborare sectorială pentru a determina schimbarea politicilor publice
	Media	Comunicare, competențe media, autopromovare
	Dovezi	Colectarea de date și crearea de dovezi
6. Capacitate de conducere (leadership)	Adjuncți	Profundimea managementului / adecvarea adjuncților / planificarea succesiunii
	Generația următoare	Dezvoltarea leadership-ului (intern)
	Guvernanță	Utilizarea de structuri de guvernanță formalizate
7. Procese organizaționale	Procese	Formalizarea și reproducerea proceselor
	Experimentalism	Experimentalism și asumarea riscurilor
	Învățare	Învățarea organizațională și gestionarea cunoștințelor
	Conștientizare	Conștientizarea și adoptarea celor mai bune practici globale

Notă: ICP = indicatori-cheie de performanță; M&E = monitorizare și evaluare.

Ar putea fi demn de remarcat faptul că, deși inovarea este un factor esențial de diferențiere între start-upuri și alte IMM-uri, potențialul de inovare al organizațiilor de sprijin în sine nu a fost evaluat în mod specific ca un domeniu de capacitate. Mai degrabă, am considerat că este mai importantă capacitatea organizațiilor de sprijin de a răspunde la inovarea start-upurilor, prin experimentalism, previziune și alinierea la piață; aceste competențe sunt distribuite în domeniile prezentate mai sus.



**Finanțat de
Uniunea Europeană**
NextGenerationEU



**Planul Național
de Redresare și Reziliență**

NRRP. Funded by the European Union – NextGenerationEU”

<https://mfe.gov.ro/pnrr/>
<https://www.facebook.com/PNRROficial/>