

## MODELE DE AFACERI ȘI ANTREPRENORIAL: INTERINFLUENȚE

Alexandru Constantin BOJOAGĂ  
Universitatea de Vest, Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor  
Timișoara, România  
[alexbojoaga@gmail.com](mailto:alexbojoaga@gmail.com)

### Abstract

*This paper aims to highlight in explicit form, the inter-influences between business model and entrepreneurial approach for identifying ways to increase competitiveness and consequently the competitive advantage of organizations.*

*In this way we have investigated the instruments of business models theory which have a positive influence on entrepreneurial success in organizations. Also the entrepreneurial spirit is investigated in terms of the influence that it can exert on the dynamics of business models in terms of innovation.*

*In order to investigate the dynamics of the relationship between business models and entrepreneurial approach, we used the following methods: the explorative method, the case study method and the descriptive method.*

*The research identifies specific tools from business models literature which have a positive influence on entrepreneurial approach, and how the entrepreneurial spirit can lead to an improved business models.*

**Cuvinte cheie:** Business model, Entrepreneurship, Business model innovation, Competitive advantage.

### 1. INTRODUCERE

Complexitatea și incertitudinea sunt caracteristici din ce în ce mai accentuate ale mediului actual de afaceri. Iar cu cât crește gradul de complexitate al mediului cu atât sunt mai variate, mai dinamice și mai imprevizibile situațiile cu care se confruntă organizațiile. Din aceste motive obținerea și menținerea avantajului competitiv se dovedește a fi o misiune dificilă pentru organizații.

Modelul de afaceri este o sursă de avantaj competitiv [1], iar inovarea modelului de afaceri asigură durabilitatea și sustenabilitatea acestuia.

Pornind de la ipoteza că demersul antreprenorial conduce la crearea de noi organizații, și fiecărei organizații îi este specific un anumit model de afaceri, putem afirma faptul că modelele de afaceri sunt create prin demers antreprenorial.

Astfel am considerat necesar să investigăm și să transpunem în formă explicită influența pe care o exercită spiritul antreprenorial în procesul de inovare al modelelor de afaceri.

În această lucrare, spiritul antreprenorial este tratat asemănător opiniei lui Peter Druker [2], care înțelegea spirit antreprenorial ca fiind utilizarea mai eficientă a resurselor, crearea unei noi piețe cu un nou consumator.

Spiritul antreprenorial este prezent și se manifestă după aceleași principii și în cazul indivizilor ce încep o nouă afacere sau în cazul organizațiilor deja existente [2].

„Antreprenorul în optica lui Schumpeter trebuie să fie capabil să realizeze următoarele combinații: introducerea unor metode noi de producție, cucerirea unui nou segment de piață, utilizarea unei noi surse de materii prime, realizarea unei organizări noi a întreprinderii” [3].

Fenomenul antreprenorial în marile firme, sau intraprenoriatul, „este definit ca fiind procesul de elaborare a unor produse și procese inovative, prin crearea unei culturi antreprenoriale în cadrul unei organizații existente” [3].

Dar existența unor inovări de proces sau inovări de produs într-o organizație, nu sunt întotdeauna valorificate de modelul de afaceri al acesteia. Astfel, punerea în valoare a spiritului antreprenorial este completă atunci când noile tehnologii, încorporate în bunuri și servicii, sunt comercializate

corespunzător pe piață. Iar modelul de afaceri este mobilul prin care sunt aduse pe piață noile tehnologii [4]. Ca urmare, pe lângă inovările tehnologice, de proces sau de produs, organizațiile trebuie să ia în calcul și inovarea modelului de business, în vederea obținerii, menținerii și consolidării avantajului competitiv.

În ultimii ani a crescut interesul teoreticienilor și al practicienilor asupra diverselor aspecte aferente modelelor de afaceri, în vederea obținerii performanței, a creării valorii și a dobândirii avantajului competitiv de către organizații [5], într-un mediu de afaceri dinamic și complex.

Conceptul de model de afaceri atrage atenția cercetătorilor și a practicienilor odată cu explozia dot.com-urilor în jurul anului 2000, sperând că va ajuta la valorificarea noilor oportunități [6]. Studiile anterioare referitoare la modelele de afaceri realizate de diverși autori (Amit and Zott, 2001; Hedman & Kalling, 2003; Shafer et al., 2005) pun în evidență legătura între strategie și proceduri pentru exploatarea oportunităților [5].

„Modelul de afaceri reprezintă logica după care organizațiile creează, distribuie și mențin valoarea” [7]. Magretta afirmă că un model de business focusează atenția asupra componentelor afacerii care se potrivesc cu strategia firmei de a se diferenția și de a face față competiției. Alți autori pun accentul pe legăturile pe care le face modelul de business între potențialul tehnic și realizarea de valoare economică [4], sau design-ul tranzacțiilor unei companii în crearea valorii [8].

Există, anumite păreri critice cu privire la conceptul de model de afaceri. De exemplu nu există definiții foarte clare cu privire la modelele de afaceri, fapt semnalat de Joyce & Winch (2004) și de Seddon et al. (2004). Sau în opinia lui Chesbrough & Rosenbloom (2002) dar și a lui Magretta (2002) conceptul nu este pe deplin dezvoltat [5].

Dar conceptul de model de afaceri se dezvoltă rapid, fapt ce reiese din noile studii efectuate de Saku Mäkinen & Marko Seppänen [9] dar și de Raphael Zott, Christoph Amit și Lorenzo Massa [5] care arată că există un trend crescător al numărului de articole și materiale publicate pe această temă în ultima perioadă ce aduc anumite rezolvări.

De asemenea principalele arii în care sunt

concentrate cele mai numeroase studii sunt [5]: e-business și utilizarea tehnologiei informației în organizații; interes strategic cum ar fi crearea de valoare, avantaj competitiv și performanța organizației; managementul inovării și al tehnologiei.

Din cercetările și studiile realizate reiese faptul că anumite organizații care au succes posedă modele de afaceri eficace și eficiente, iar acele organizații mai performante din punct de vedere financiar sunt mai focusate asupra modelelor de afaceri decât rivalii acestora [1]. Dar de asemenea există și o legătură între modelele de afaceri și performanțele organizației.

Unul din motivele pentru care managerii doresc inovarea modelelor de afaceri îl reprezintă dificultatea din ce în ce mai mare a organizațiilor să se diferențieze din perspectiva produselor și a serviciilor (10). Dar și datorită apariției unor tehnologii care până acum nu erau prezente, iar acest fapt facilitează reconfigurarea organizației.

## **2. INFLUENȚA SPIRITULUI ANTREPRENORIAL ASUPRA MODELELOR DE AFACERI**

Viziunea antreprenorului are un impact puternic asupra modelului de afaceri.

Ireland et al. afirmă faptul că antreprenorii „încearcă să găsească noi modalități de a face afaceri care să schimbe regulile existente ale competitivității industriei, ducând astfel la dezvoltarea de noi modele de afaceri” [11]. Astfel, manifestarea spiritului antreprenorial, prin găsirea de către întreprinzător, a unor soluții inovative de a-și surclasa competitorii, duce la crearea de noi modele de afaceri. Chiar dacă antreprenorii încercă să reproducă modele de afaceri deja existente, acestea trebuie adaptate nevoilor specifice ale nișelor de piață.

Organizațiile își calibrează modelele de afaceri prin experimentare [4]. Această tendință de a modifica modelul de afaceri este prezentă cu precădere la începutul activității unei organizații, dar și ulterior prin inovarea modelului de afaceri pentru adaptarea acestuia la exigențele mediului în vederea stăpânirii factorilor cheie ai succesului.

De exemplu, analizând situația companiei Southwest [12] constatăm că din cauza

problemelor financiare întâmpinate, a fost nevoită să renunțe la unul din cele trei aeronave pe care le deținea pentru a putea funcționa în continuare. Compania, a trebuit să regândească modul în care putea să încarce, să descarce și să realizeze revizia aeronavelor, reușind să înjumătățească timpul alocat acestor operații la jumătate în raport cu concurența. Astfel a început să se contureze tendința care a creat în cele din urmă noul model de afaceri focusat pe diminuarea costurilor și a tarifelor percepute. Compania a continuat să-și optimizeze costurile și să ofere servicii la prețuri reduse, reușind să se impună în cadrul sectorului.

Există companii care promovează crearea de noi afaceri prin oferirea de suport pentru manifestarea spiritului antreprenorial.

Astfel în aceste organizații este exploatat spiritul antreprenorial, prin valorificarea antreprenoriatului corporativ care este definit de Wolcott și Lippitz [13] ca fiind „procesul prin care, echipe din interiorul unei organizații, concep, lansează și managerizează o nouă afacere, distinctă de specificul afacerii organizației inițiale, dar, care are un aport pozitiv asupra activelor, cotei de piață, capacităților sau a resurselor organizației de origine”.

Wolcott și Lippitz [13], au identificat patru modele de manifestare a antreprenoriatului corporativ în modele de afaceri deja existente. Organizațiile au abordări diferite asupra antreprenoriatului, astfel, cercetarea celor doi autori, împart aceste abordări după două dimensiuni: dreptul de proprietate (Cine din organizație are primatul proprietății pentru crearea noii afaceri, responsabilitatea aparține unui grup specific sau este difuzată în întreaga organizație) și alocarea resurselor (finanțarea se va face ad-hoc din bugetul organizației sau diviziei, ori există o rezervă dedicată noii afaceri ce urmează să fie alocată).

Cu ajutorul celor două dimensiuni, au fost identificate patru modele generale de manifestare a antreprenoriatului corporativ, prezentate în figura nr 1.

Modelul oportunist, nu presupune existența unui cadru formalizat, nu există structuri care să-și aroge proprietatea asupra gestionării spiritului antreprenorial și de asemenea nu există resurse dedicate acestui scop. În astfel de organizații antreprenoriatul este realizat datorită eforturilor și stăruința

inițiatorilor. Suportul organizației este obținut inițial informal, nu prin relațiile ierarhice. Pentru ca ideile să se transforme în noi afaceri este necesară existența unei culturi organizaționale ce să agreeze experimentarea. Dacă noile proiecte susținute informal au succes există posibilitatea formalizării afacerii.

Un alt model de activare al potențialului antreprenorial latent este modelul facilitatorului caracteristic unei organizații care alocă o resurse dedicate special pentru încurajarea și manifestarea spiritului antreprenorial. Modelul organizației care facilitează manifestarea demersului intraprenorial nu are o structură formală specializată de gestiune și control. Implicarea organizației se poate manifesta prin „formularea criteriilor de selecție a oportunităților ce trebuie urmărite, modalitățile de aplicare pentru finanțare, transparență în luarea deciziilor, recrutarea și menținerea intraprenorialilor și suport activ din partea managerilor de vârf” [13].

Organizațiile care doresc să adopte un astfel de model trebuie să conștientizeze că pe lângă susținerea cu resurse a demersului antreprenorial este deosebit de important suportul managerilor de vârf pentru a evita conflictul între unitățile de afaceri deja existente.

Există organizații care își asumă controlul în mod formal, caracterizate de modelul susținătorului, care a valorificării spiritului antreprenorial prin crearea de noi afaceri, dar asigurând intenționat bugete reduse pentru acest scop. Organizațiile care sunt încadrate în acest model se comportă ca experți în inovare, facilitând valorificarea spiritului antreprenorial în interiorul unităților de afaceri.

Spiritul antreprenorial este gestionat prin structuri formale și sunt alocate resurse în mod explicit pentru crearea de noi afaceri în unele organizații. Acestea se înscriu în „modelul producătorului”. Acest modelul urmărește să valorifice potențialul antreprenorial latent încurajând și colaborarea între unitățile strategice de afaceri. Principalele provocări specifice acestui model sunt: necesitatea investițiilor și cheltuielile organizaționale, integrarea proiectelor de succes în unitățile de afaceri deja existente. De asemenea, echipele de proiect pot fi izolate sau privite ca o

amenințare pentru unitățile de afaceri, încrederea fiind absolut necesară pentru succesul modelului.

Potrivit autorilor [13] toate celelalte modele emerg din modelul oportunist. Trecerea la un alt model se face prin valorificarea în mod deliberat a spiritului antreprenorial, și se realizează prin exprimarea unei viziuni extinse, clar formulată și din dorința dezvoltare a companiei. Răspunsul la o viziune focalizată pe ceva specific se concretizează în schimbări incrementale, în timp ce o viziune extinsă permite găsirea de soluții mai variate.

Există de asemenea organizații care valorifică spiritul antreprenorial atât din interiorul organizației, cât și din exteriorul acesteia prin oferirea de suport pentru crearea de noi afaceri. Analizând studiul de caz al companiei Shell, constată că aceasta a formalizat procesul de creare de noi afaceri, prin utilizarea ideilor noi ce emerg atât din interiorul cât și din exteriorul întreprinderii. Acest proces este denumit „GameChanger” și cu ajutorul lui, compania Shell, ajută antreprenorii să-și transforme ideile în produse ce pot fi comercializate ulterior. Ideile care sunt susținute prin alocarea de resurse de către organizație vizează sectorul energetic. Inițial sursa ideilor era din mediul intern, ulterior programul de absorbție al noilor idei fiind extins și în exteriorul organizației, putând participa și persoane din afara companiei, abordând o logică de open innovation [14]. În acest mod, Shell, joacă rolul unui catalizator în valorificarea spiritului antreprenorial prin transformarea ideilor în noi afaceri.

Cu alte cuvinte, transformarea ideilor în afaceri este foarte importantă pentru viitorul companiilor, fapt ce le determină să se mobilizeze pentru valorificarea potențialului antreprenorial existent. Citându-l pe Math Kohnen, unul din managerii Shell, ce a participat ca membru în echipa GameChanger, „cea mai mare problemă în companii nu este lipsa ideilor, ci eșecul de a crea oportunitatea ca acele idei să se exprime și să se dezvolte pentru a fi cultivate în ceva care va adăuga valoare” [12].

Este evident că Shell oferă un cadru complet de valorificare a spiritului antreprenorial, pornind de la crearea unei culturi ce încurajează apariția de noi idei, încurajând inițiativa și exprimarea acestora,

dar cel mai important oferind infrastructura necesară materializării lor printr-un demers antreprenorial în noi afaceri.

### **3. INFLUENȚA MODELELOR DE AFACERI ASUPRA DEMERSULUI ANTREPRENORIAL**

Modelele de afaceri întâlnite în literatura managerială și în practica firmelor sunt percepute ca suport pentru oferirea de soluții la dificultățile create de creșterea complexității și a incertitudinii [7], de asemenea, modelul de afaceri reprezintă mobilul prin care tehnologia este comercializată pe piață [4].

Spiritul antreprenorial este exploatat sub diverse forme de către organizațiile care reușesc să-l transforme în soluții ce pot fi comercializate pe piață sau generează noi entități cu scop lucrativ. Printre formele pe care le generează organizațiile prin exploatarea spiritului antreprenorial putem preciza spin off-urile, investițiile de capital de risc în startup-urile ce prezintă interes strategic, noi afaceri create în colaborare cu alți parteneri externi, inovarea modelelor de afaceri.

Modelele de afaceri, care au înregistrat succes, reprezintă surse utile de inspirație pentru viitorii antreprenori. Numeroase startup-uri au tendința de a imita sau de a se inspira din modelele de afaceri ale unor companii care au înregistrat succes. Este cazul companiei Southwest, cunoscută pentru performanțele înregistrate prin modelul său de afaceri, ce a inspirat și alte companii precum Jet Blue (SUA), EasyJet și Ryanair (Europa), WestJet (Canada), AirAsia (Malayezia), dar și alte companii aeriene low cost. Trebuie precizat faptul că aceste companii nu imită în totalitate modelul de succes din care s-au inspirat, ci încearcă să se diferențieze de acesta sau de celelalte ale competitorilor pentru a obține avantaj competitiv. Modelul de afaceri al companiei Southwest a inspirat și companii concurente precum United Airlines sau Delta [12].

Avantajul competitiv obținut prin inovarea modelelor de afaceri este realizat prin „crearea de noi experiențe superioare pentru clienți” [12] în raport cu concurența. Constituirea avantajului competitiv nu se datorează în totalitate investițiilor în crearea

de produse revoluționare sau în tehnologii noi, ci mai degrabă, organizațiile care și-au inovat modelele de afaceri au înregistrat succes datorită modului în care au creat și distribuit valoare pentru proprii clienți.

Dar din punct de vedere al antreprenoriatului modelele de afaceri nu trebuie să-și aroge doar o funcție descriptivă, exprimând doar modul în care se desfășoară afacerea, ci servindu-i ca un instrument util în demersul său antreprenorial.

Literatura actuală, specifică modelelor de afaceri, cuprinde clasificări a elementelor care alcătuiesc un model de afaceri. Configurarea elementelor modelelor de afaceri și a relațiilor dintre acestea pot reprezenta un punct de plecare în demersul antreprenorial. Unele dintre cele mai recente instrumente de analiză specifice modelelor de afaceri create de Osterwalder și Pigneur [7], dar și cel al lui Johnson [15], pot ajuta la valorificarea spiritului antreprenorial prin creșterea gradului de înțelegere a demersului ce se dorește a fi întreprins. Ajutând astfel comunicarea între inițiatorii demersului antreprenorial și factorii de decizie din organizație.

Modelele de afaceri sunt utile antreprenorilor, ajutându-i să-și exprime într-o formă explicită logica după care organizația va acționa pentru a crea valoare, oferind o direcție generală a afacerii în viitor.

Amit și Zott [11] au investigat impactul designului modelelor de afaceri asupra performanței firmelor antreprenoriale, luând în considerare și rolul mediului. Firma antreprenorială a fost definită ca fiind „organizația relativ tânără ce are potențial de a atinge dimensiuni semnificative și de a fi profitabilă”. Astfel rezultatele cercetării lor relevă faptul că designul modelului de afaceri al firmelor antreprenoriale este răspunzător pentru performanța lor.

#### 4. CONCLUZII

Influențele între antreprenoriat și inovarea modelelor de afaceri, nu sunt tratate explicit în literatura de specialitate.

Procesul creării de noi afaceri este influențat de modelele de afaceri existente. Pe măsură ce numărul de modele de afaceri existente se mărește, are loc o creștere a posibilităților de a crea noi afaceri. Și întrucât fiecare organizație nou creată posedă un

model de afaceri specific, acesta la rândul lui va putea să inspire un alt întreprinzător.

Spiritul antreprenorial nu dispare odată cu crearea unei organizații. Acesta este valorificat de actualele modele de afaceri în diverse forme.

Suntem de părere că spiritul antreprenorial se poate manifesta și la nivelul rețelelor, dat fiind faptul că organizațiile pot colabora cu scopul de crea noi entități. Astfel se poate vorbi despre antreprenoriatul în rețea. Acest demers poate fi utilizat ca modalitate de împărțire a riscurilor sau pentru valorificarea unei oportunități ce necesită un cumul de competențe împărțite între parteneri.

Considerăm ca spiritul antreprenorial trebuie privit de către organizații ca o resursă cu potențial inovativ. Astfel organizațiile trebuie să încurajeze, să consolideze, să exploateze și să protejeze spiritul antreprenorial în vederea obținerii avantajului competitiv.

De asemenea afirmăm că spiritul antreprenorial se manifestă prin viziunea antreprenorului sau a managementului care acționează prin inovarea modelului de afaceri pentru a crește gradul de competitivitate al organizației.

#### Menționare

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” (DOCCENT).

#### Referințe bibliografice

- [1] Pohle, G.; Chapman M.; IBM Global CEO Study (2006): Business Model Innovation Matters, Strategy and Leadership vol. 34, nr. 5, pag. 34-40;
- [2] Druker, P. (1985), Inovare și spirit întreprinzător, Editura Teora, București;
- [3] Sasu C.(2001), Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Polirom, Iași;
- [4] Chesbrough, H.(2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Long Range Planning, vol 43, pag. 354-363.

- [5] Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010), *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research*, Working Paper WP-862, IESE Business School – University of Navarra, Barcelona, Spain;
- [6] Doganova, L.; Eyquem-Renault, M. (2009), *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, *Research Policy*, vol. 38, pag. 1559-1570;
- [7] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey;
- [8] Amit, R., C. Zott. 2001. *Value creation in e-business*, *Journal of Strategic Management* vol.22, pag.493–520;
- [9] Mäkinen, S., and Seppänen, M. (2007), *“Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. A preliminary study,”* *Management Research News*, vol 30, pag. 735-746;
- [10] IBM survey – *The enterprise of the future*, 2008,  
<http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/>;
- [11] Zott, C., and Amit, R. (2007), *“Business model design and the performance of entrepreneurial firms,”* *Organization Science*, vol.18, nr 2, pag. 181-199.
- [12] Morris, L. (2006), *Permanent innovation: permanent innovation: The Essential Guide to the Strategies, Principles, and Practices of Successful Innovators*, Editura innovation academy, Walnut Creek;
- [13] Wolcott, R.; Lippitz, M. (2007), *The four models of corporate entrepreneurship*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, nr. 1;
- [14] Chesbrough, H. and Appleyard, M. (2007), *“Open Innovation and Strategy California management review”* Volume 50, Number 1, pag. 56-76;
- [15] Johnson, M. (2010), *Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

**Fig. 1** Modele de manifestare a antreprenoriatului corporativ în organizații  
**Sursa:** Wolcott, R.; Lippitz, M. (2007), The four models of corporate entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, vol. 49, nr. 1, pag.77.

<b>Alocarea resurselor</b>	<b>Dedicate</b>	<b>MODELUL FACILITATORULUI</b>  Organizația furnizează finanțarea și implicarea managementului de vârf.	<b>MODELUL PRODUCĂTORULUI</b>  Compania stabilește și susține un grup cu un mandat de antreprenoriat corporativ.
	<b>Ad Hoc</b>	<b>MODELUL OPORTUNIST</b>  Compania nu are o abordare deliberată asupra antreprenoriatului corporativ. Rețelele (interne și externe) realizează selectarea ideilor și alocarea resurselor.	<b>MODELUL SUȚINĂTOR</b>  Organizația promovează puternic antreprenoriatul corporativ, iar finanțarea primară este realizată de unitățile de afaceri.
		<b>Difuz</b>	<b>Focusat</b>
<b>Dreptul de proprietate (control)</b>			