

## CUPRINS

INTRODUCERE .....	55
De ce o carte despre antreprenoriat? .....	57
Cine ar trebui să citească această carte? .....	63
CAPITOLUL 1	
<b>Ce trebuie să știi despre antreprenoriat</b> .....	69
Scurtă istorie a antreprenoriatului .....	69
Definiții ale antreprenoriatului .....	75
Funcțiile și atributele unui antreprenor: cei 4A (+1) .....	78
Calitățile necesare unui antreprenor de succes .....	83
Antreprenor social, netreprenor, intraprenor: tipuri de antreprenori .....	96
CAPITOLUL 2	
<b>Cum să începi o afacere</b> .....	109
Valoarea discutabilă a ideilor de afaceri .....	109
De la idee la oportunitate .....	122
Planul de afaceri .....	132
<b><u>Antreprenoriat</u></b> .....	<b>51</b>

### CAPITOLUL 3

<b>Surse de finanțare</b> .....	145
Introducere .....	145
Bootstrapping: strângerea curelei ca sursă de finanțare a afacerii .....	149
Surse personale: ce înseamnă să riști totul într-o afacere ...	162
Cei trei P: părinții, prietenii și alți proști .....	166
Îngeri investitori: lei, dragoni sau rechini? .....	174
Băncile: bani ieftini sau bani scumpi? .....	192
Fonduri de investiții: următoarea etapă de dezvoltare .....	196
Fondurile europene: mitul banilor „gratuiți” .....	206
Listarea la bursă și alte surse de finanțare .....	211

### CAPITOLUL 4

<b>Managementul dezvoltării afacerii</b> .....	219
Durerile de creștere .....	219
Noi piețe, noi produse, noi teritorii .....	244
Resurse externe de creștere .....	262
Afacerile cu probleme și soluțiile de restructurare .....	281

### CAPITOLUL 5

<b>Sfârșitul afacerii din perspectiva antreprenorială</b> .....	299
Afacerea, „copilul” iubit al oricărui antreprenor .....	299
Despre ciclurile de business .....	301
Cel mai neplăcut sfârșit al afacerii: falimentul .....	307
Sucesiunea în familie (sau în afara familiei) .....	312
Exitul parțial sau total .....	317
Antreprenori în serie: povestea continuă .....	329

### CAPITOLUL 6

<b>Mituri și stereotipuri despre antreprenori</b> .....	333
Patru stereotipuri despre antreprenorii români .....	333

Cele 10 mituri despre antreprenori în general .....	342
Puncte tari și puncte slabe ale antreprenorilor români .....	349

#### CAPITOLUL 7

<b>Cele cinci greșeli antreprenoriale „fatale” .....</b>	<b>355</b>
Greșeli antreprenoriale: mai mici sau fatale... ..	355
Greșelile mele și ale altor antreprenori.....	361

*Intenționezi să pășești în lumea antreprenoriatului? Citește această carte! Marius Ghenea te convinge pagină cu pagină că antreprenorii de succes sunt curajoși și întotdeauna responsabili, într-o lume care se schimbă rapid și în care incertitudinea este singura certitudine.*

*Nu intenționezi să pășești în lumea antreprenoriatului? Citește această carte! Pentru că vei înțelege că indivizii care primesc educație antreprenorială timpurie sunt mai creativi, iau decizii mai rapid, devin cetățeni mai productivi, se angajează mai ușor, sunt mai implicați în viața comunității, se autoevaluează corect în acțiunile pe care le întreprind, anticipează influența schimbărilor asupra unor indicatori sau comportamente.*

*Și foarte important este că Marius Ghenea transmite aceste lucruri într-un limbaj firesc și prietenos, făcând din lectură o experiență utilă și plăcută.*

Conf. dr. ec. Corina-Ionela DUMITRESCU,  
Decanul Facultății de Antreprenoriat, Ingineria  
și Managementul Afacerilor,  
Universitatea POLITEHNICA din București

*Au trecut ani buni de atunci, dar nu am să uit niciodată că prima dată când l-am cunoscut pe Marius m-a frapat claritatea fenomenală de a identifica rapid caracteristicile esențiale ale unei afaceri, cu plusuri și minusuri, chiar și așa, la o analiză rapidă. Complexitatea experienței, focusul lui continuu pe inițiative întotdeauna noi, atenția la ecosistem și multitudinea de exemple concrete au constituit mereu mixul foarte bun al unui om de business cum ajungi să speri că vei avea ocazia să întâlnești. De aceea, modul în care alege să împărtășească în carte cele învățate constituie o oportunitate excelentă pentru toți antreprenorii care încă se dezvoltă. Nu vor sări etape, nu vor fi scutiți de propriile lecții, dar cu siguranță vor avea sprijinul înțelepciunii pe care doar experiența o construiește.*

Raluca Mateiu  
CEO Internetcorp

*Veți întâlni, probabil, multe „rețete”, ghiduri, înșiruri de sfaturi despre ceea ce un antreprenor trebuie sau nu trebuie să facă pentru a avea succes. Ceea ce Marius pune cap la cap în această carte este o privire asupra întregii călătorii, care face din ea o călăuză pentru un drum complicat, pe care nu-l poți parcurge cu rețete. Veți găsi în ea răspunsuri la cele mai importante întrebări, iar faptul că atâtea generații de antreprenori au folosit-o până acum spune ceva despre carte, dar și despre fundamentul ei: nu rețetele sunt acelea pe care putem construi, ci mai ales principiile. Marius a reușit să scrie o carte despre principii care trece testul timpului.*

Andreea Roșca,  
coautor *Cei care schimbă jocul*

*Odată cu apariția cărții acum 10 ani, Marius a reușit să mai deschidă o poartă către educația antreprenorială. Informațiile oferite sunt utile și atent structurate, urmărind „firul vieții” unei afaceri, de la idee la succes, trecând prin oportunități, reușind astfel să îți capteze atenția încă de la primele pagini. „Antreprenoriat” este cartea care nu ar trebui să lipsească din biblioteca nimănui, cu atât mai mult a celor care își doresc să devină antreprenori. Printre cuvinte, sfaturi, exemple și rândurile cărții îl vei descoperi pe Marius antreprenorul, managerul, colegul, partenerul, investitorul și, nu în ultimul rând, omul. Este sincer, deschis și împărtășește cu generozitate din întreaga experiență.*

Carmen Ungureanu  
Autor „Ochi în ochi cu cancerul,  
cheia regăsirii mele”

*Pe Marius Ghenea l-am descoperit prima dată într-o librărie. A fost prima mea carte de educație antreprenorială pe care am cumpărat-o! (Pe a doua am scris-o eu.) 😊*

*Avidă de informații, căutam cărți care să mă inspire, să îmi dea curaj, să pot face comparații cu ceea ce studiasem și acumulasem în atâția ani de experiență antreprenorială. Mărturisesc că nu mă gândisem până atunci la toate perspectivele, miturile și stereotipurile antreprenoriale. Din acest punct de vedere, pentru mine, Marius Ghenea este deschizător de drumuri.*

*Apoi, cumva, timpul și mediul de business ne-a intersectat pașii și de fiecare dată i-am descoperit o altă fațetă. Un fel de „Arena Leilor” în format liber, cu provocări asumate și implicare socială, adică, pe scurt, „Antreprenoriat. Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri”.*

*Drumul de la idei la... lumină este presărat de cele mai multe ori cu nopți nedormite și doze mari de stres, combinate, din când în când, cu elixirul nemuririi. Pentru că, da, cumva, antreprenorii se cred nemuritori. Mai presus de toate, poveștile antreprenoriale rămân nemuritoare, un fel de moștenire pe care noi, antreprenorii, ne-am asumat să o lăsăm generațiilor viitoare.*

*Născuți între două lumi (generația de sacrificiu), însetați de libertate și prosperitate, nu am avut decât o singură șansă. Șansa de a construi împreună cea mai importantă autostradă antreprenorială.*

*Tributari unui sistem perimat, avizi de strălucirea Occidentului, am turat toate motoarele pentru a construi unicul motor economic adaptat pentru cele șapte viteze, universal acceptate.*

*Fie că vorbim de viziune, inovare, creativitate, cercetare, anduranță, determinare, curaj sau de o doză de nebunie, toate aceste calități sunt esențiale pentru a construi armonios și Marius Ghenea asta face, construiește la temelie antreprenorială a României. Este inovator din multe puncte de vedere, are o acuratețe a exprimării și o claritate a ideilor amestecată într-un mod interesant cu o doză de umor oltenesc, este original 😊 și, mai presus de toate, scrie din experiență proprie, așa că te provoc și pe tine, cititorule, să te reconstruiești și să investești în tine!*

Cristina Chiriac  
Președinte Confederația Națională  
pentru Antreprenoriat Feminin (CONAF)



## Provocarea de zece ani: despre cartea „Antreprenoriat”, la aniversare

Orice aniversare are amestecate înăuntrul său sentimente frumoase, dar diverse și uneori contradictorii: pe de o parte, bucurie, pentru că durabilitatea, perenitatea sunt elemente intrinseci ale valorii, reușitei, performanței; pe de altă parte, tristețe sau, în orice caz, nostalgie, pentru că, atunci când te uiți înapoi, mai ales pe perioade mai lungi de timp, descoperi de cele mai multe ori că au rămas acolo, în urmă, oameni, companii, evenimente importante, persoane și lucruri care s-au dus, iar unele nici nu mai revin. Cu atât mai mult mă bucur însă că putem lansa această ediție aniversară de 10 ani, chiar cu conținutul său original, însă îmbogățită cu multe gânduri și idei de la persoane care au ceva de spus nu doar în business, dar și în educație și în societatea românească.

M-am gândit în această situație că ar trebui să îmi asum și eu o provocare *sui-generis* de 10 ani, și anume să încerc să văd ce s-a schimbat în acești ani în peisajul antreprenorial românesc și internațional, față de ce puneam la acel moment în filele cărții „Antreprenoriat. Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri”. Iar în această epocă grăbită, globalizată și tehnologizată, schimbarea a rămas, pare-se, singura „constantă” a vieții noastre. În 2011, la lansarea cărții, societatea noastră abia începuse să iasă, destul de timid, din criza financiară globală, deși semnele acesteia erau încă vizibile la tot pasul. Zece ani mai târziu, suntem într-o altă criză, care nu arată deloc așa cum a arătat criza anterioară: este o criză asimetrică, ce a pornit de la criza sanitară și apoi s-a propagat cu unde de șoc, foarte ciudate și inegale, în diverse domenii de afaceri

și în foarte multe aspecte ale vieții sociale, ale societății în ansamblu. Și ale cărei efecte vor fi, mi-e teamă, resimțite un timp mult mai îndelungat decât la orice criză dinaintea acestora.

Dar hai să vedem ce s-a schimbat în ultimii zece ani: cu siguranță, ceea ce nu s-a schimbat este rolul spiritului antreprenorial în realizarea de inovații, în succesul de business și, în general, în dezvoltarea economică și socială atât în România, cât și peste tot în lume. Desigur, schimbarea cantitativă în acești zece ani este cu adevărat impresionantă în țara noastră și poate, cu modestie, această carte a avut și ea un umil rol. În zece ani s-au înființat sute de mii de noi afaceri, iar dintre acestea nu puține au prosperat, în timp ce multe dintre afacerile care existau în 2011 au crescut rapid în următorii ani, mai ales pe fondul relansării economice, dar și beneficiind de multe informații noi, programe de consultanță, training și *advisory*, programe în care, de asemenea, m-am implicat, pentru că eu am considerat această carte doar unul dintre elementele de contribuție la dezvoltarea antreprenorială, alte elemente fiind toate aceste alte programe și proiecte pentru antreprenoriatul românesc, pe care unii dintre voi le cunoașteți. Din punct de vedere calitativ sau ca aspect al demersului public de educație antreprenorială, mi-e teamă că, în acești zece ani, pașii au fost un pic șovăitori, dacă ne gândim, de exemplu, că a dispărut cu vreo opt ani în urmă emisiunea „Arena Leilor”, care chiar a avut meritul său la punerea câtorva cărămizi solide în construcția ecosistemului antreprenorial de la noi, ca să vedem în 2020 un remake pe o televiziune comercială, nu pe cea publică, tot cu lei și cu un fel de imperiu, dar care, în opinia mea, cu toată considerația pentru unii dintre participanți (nu pentru toți, ca să nu fie confuzii!), îmi pare a fi o combinație nu foarte reușită între „Românii au talent” și „Visuri la cheie”; cu alte cuvinte, nu prea ne interesează acolo meritele de business ale proiectelor prezentate, ci talentul de show al candidaților și, de ce nu, problemele personale sau de familie cu care se confruntă, pentru că, dacă nu poți storce o lacrimă, nu poți încasa SMS-uri cu valoare adăugată. Sau foarte aproape de celebra frază din fabulosul film al lui Nae Caranfil, „Filantropica”: „Mâna întinsă care nu spune o poveste nu primește

pomană”. Or, eu, personal, cred că afacerile exact asta nu sunt, nu sunt „pomeni” nici în sensul că investitorii pun banii în afaceri din interese „filantropice” și nici în sensul că antreprenorii ar trebui să se ducă spre investitori, vreodată, cu mâna întinsă ! Antreprenoriatul și investițiile înseamnă parteneriat; dacă nu se stabilesc niște relații solide de parteneriat între antreprenori, succesul de business este imposibil!

Au mai fost schimbări importante în business și în societate, iar una dintre aceste schimbări are de-a face cu o constantă a naturii umane: apetitul pentru risc și dorința de a „juca”. Așa a apărut și s-a umflat în mod exagerat „bula” criptomonedelor, cu bitcoin ca fiind cea mai reprezentativă speculație a începutului de mileniu III, dar care abia în ultimii ani a devenit cu adevărat un subiect de discuție în agora, de unde prin 2011 era numai un subiect de discuție între „erudiții” IT-ului, care vorbeau mai curând de posibilele implicații ale tehnologiei blockchain, care stătea la baza bitcoin, decât de valoarea intrinsecă a monedei. De la acei erudiți am înțeles ulterior că totuși tehnologia blockchain nu poate să pătrundă simplu în aplicații din lumea reală, iar 10 ani mai târziu, încă se vorbește despre această tehnologie la timpul viitor. În schimb, monedele (unele numite acum „tokens”) au urcat până la cer, ca evaluare, împinse fiind de pasiunea pentru joc, pentru „gamble”, a multor oameni din întreaga lume. Pentru că, da, până la intrarea pe zona aceasta a marilor fonduri de investiții sau a altor investitori instituționali, creșterea criptomonedelor a fost alimentată de oamenii pasionați de „păcănele” sau de pariuri. Acești oameni care se consideră ei înșiși „jucători” au făcut, se pare, un jurământ să nu vândă niciodată monedele, astfel că, neexistând multe vânzări, pe o regulă economică simplă, prețul a crescut și mai repede, deși în spatele monedei, să ne înțelegem, nu există nimic, nu există nicio valoare fundamentală în spatele acestor criptomonede. Cum se va termina? Ca orice schemă piramidală (aceasta fiind, de departe, cea mai mare schemă piramidală din istoria omenirii), cu unii oameni realizând câștiguri uriașe, iar alții, cei mai mulți, pierzând în mod substanțial toți banii, uneori bani pe care nu își puteau permite să îi piardă. Un sfat pentru

toți, nu doar legat de criptomonede: nu puneți în investiții speculative, mai ales cele de acest gen, care sunt hiper-speculative, decât banii pe care vă permiteți să îi pierdeți. Și încercați să vă marcați profitul, atunci când aveți o oportunitate.

Oricum, criptomonedele nu sunt în realitate decât vârful aisbergului de tip speculație și „bulă”. Sunt multe alte lucruri care se întâmplă în prezent și care ar trebui să ne facă să fim îngrijorați pentru viitor, deoarece, așa cum s-a demonstrat în trecut, orice „bulă” care se sparge antrenează cu ea pierderi mari și un consum uriaș de energie și de bani, care lasă un vacuum în urma lor. Iar noutatea anilor 2020-2021 este să vedem „bule” uriașe, bine umflate și aproape de punctul de spargere, care umflă alte „bule”, așa cum ne-a demonstrat recent Elon Musk, cel care stă pe „bula” Tesla (o companie cu o evaluare mult peste orice multipli rezonabili în această lume) și care alimenta, cu puțin timp în urmă, „bula” bitcoin, punând sume importante acolo, dar apoi spunând două cuvinte când a fost întrebat cum consideră valoarea actuală a monedei bitcoin, răspunzând sec „too high” (prea mult). Iar această declarație, se pare, a stat la baza unei scăderi aproape fără precedent a acestui activ pe termen scurt.

Probabil zona cu cea mai mare dinamică în ultimii zece ani, cel puțin din perspectiva ecosistemelor de business din România, a fost partea de finanțare. Acum zece ani, când scriam acest capitol al cărții, identificasem vreo 15-20 de asemenea metode de finanțare, în funcție de cum le încadram, deoarece unele puteau fi considerate un subset al unei alte metode de finanțare din listă. În acești zece ani, am mai identificat și alte metode, iar unele au apărut numai între timp, așa că am ajuns deja la 30 de astfel de metode de finanțare, fie de tip datorie, fie de tip *equity*, fie mezanin, dar și fonduri europene și alte tipuri de finanțare nerambursabile care nu intră automat în categoria datorie, dar nici nu sunt capitaluri proprii. Aceste metode sunt, de fapt, detaliate în cursul meu intensiv de antreprenariat, unul dintre programele cele mai interesante pe care le-am lansat în ultimii ani, la care numărul de alumni, de absolvenți ai acestui curs a ajuns deja la peste 500, așa cum în programul miniMBA BusinessDrive numărul de alumni a trecut de o mie, acesta fiind un program mai amplu, tot

intensiv, dar de tip boot camp săptămânal, pe care l-am lansat împreună cu Dragoș Popescu în 2012, la numai un an de la prima apariție a cărții „Antreprenoriat”.

Dar, pentru că vorbim de programe pentru antreprenori și manageri, ar fi interesant să vedem cum s-a dezvoltat acest segment de antreprenori și manageri în România, din 2011 până în prezent. Din nou, la o analiză simplă, vedem o creștere extraordinară, posibil chiar cea mai semnificativă față de baza de acum zece ani din întreaga Uniune Europeană! Sigur că ne place să ne plângem de milă și să spunem că suntem la coada Europei, însă trebuie să constatăm, de ce nu cu mândrie, că, cel puțin în anumite segmente, putem să ne luptăm de la egal la egal cu aproape oricine în Europa și în lume. Iar un exemplu minunat din acest punct de vedere este zona de IT. Nu doar că România are una dintre cele mai bune infrastructuri Internet din Europa și din lume, dar, în plus, pe această infrastructură își desfășoară activitatea un număr impresionant de specialiști IT, care au dus vestea valorii antreprenoriatului românesc peste mări și țări cu adevărat! Dacă ne uităm la realizările excepționale, România are acum primul său decacorn (un termen lansat recent și care definește un unicorn de cel puțin zece ori mai mare decât evaluarea de un miliard de la care nivel o companie se poate numi unicorn) și ar putea, de fapt, chiar fără să știm încă, să mai avem câțiva unicorni sau, măcar, soonicorni (soonicorn este, de asemenea, un termen inventat recent, care descrie o companie în creștere rapidă, despre care se estimează că va depăși curând valoarea de un miliard de dolari).

Veți spune că acestea sunt excepțiile de la regulă, dar vă asigur că nu este așa: chiar dacă multe companii nu vor ajunge niciodată la valori de miliarde, industria românească de IT este, ca procent din PIB-ul național, a doua cea mai performantă din toată Uniunea Europeană, fiind depășită doar de Irlanda, unde însă și-au făcut headquarter-ul majoritatea companiilor uriase americane numite Big Tech (Facebook, Google etc.), din considerente de limbă, fus orar, dar mai ales din rațiuni de taxe reduse. Discuția despre unicorni a

început în România chiar cu vreo 10 ani în urmă, dar atunci părea un vis frumos, iar acum este o realitate cu fațete multiple. Iar eu, personal, mi-aș dori ca în următorii zece ani să investesc în companii românești care să ajungă și ele la acest nivel; de fapt, începând cu 2014, aceasta a fost principala mea activitate și mă mândresc cu faptul că am participat la dezvoltarea a zeci de companii de IT și tehnologie din România și din Estul Europei, în acest interval, companii care între timp au crescut la venituri de multe milioane sau zeci ori sute de milioane de euro, iar unele dintre ele au făcut tranzacții importante cu investitori strategici: PC Garage a fost achiziționat de eMAG, parte a grupului Naspers; tehnologia Vector Watch a fost achiziționată de Fitbit, acum parte din Google; SmartBill a primit o investiție strategică majoritară de la Visma, cea mai mare companie din spațiul economic european din domeniul cloud-business-processes, iar recent am anunțat și o altă tranzacție importantă: Green Horse Games a fost achiziționată de Miniclip, un subsidiar al celei mai mari companii de gaming din lume, Tencent.

Acestea sunt doar câteva exemple, însă sunt și multe alte companii în care m-am implicat, în care am investit, în care am participat în *board*-urile acestor organizații pentru a le ajuta cu strategia și cu planurile lor de viitor. Iar pentru mine sunt două momente importante de mândrie, unul atunci când oamenii de lângă mine se dezvoltă atât din punct de vedere profesional, cât și personal, ceea ce încerc să susțin cu toate resursele și posibilitățile mele, iar celălalt moment de mândrie este atunci când aceste acumulări, favorizate și de o strategie cât mai bună de exit, pe care, la fel, o susțin în mod substanțial ca investitor și partener al acestor antreprenori, duc către o materializare a investiției lor de inteligență, efort, pasiune și perseverență; mai precis, mai pe românește, atunci când, după o tranzacție, devin milionari „cu acte în regulă” (adică milioane în cont). Numai anul trecut am ajutat aproape zece antreprenori din România să devină milionari în acest sens strict al cuvântului, iar mândria mea nu este una legată de vreo vanitate sau de orgoliu, ci pur și simplu știu că acești oameni, când realizează,

din munca și din inteligența lor, sume importante de bani, le vor reinvesti cu atenție, le vor reinvesti tot în același ecosistem și iată cum reușim, sunt sigur, să creăm acel *flywheel*, acel cerc virtuos prin care apar efecte spectaculoase de multiplicare în cascadă, deoarece aceia care au cunoscut succesul în trecut și au deja o frumoasă experiență de business în urmă pot investi alături de noua generație de antreprenori și pot să îi ajute pe aceștia să continue pe același ciclu al dezvoltării profesionale, personale, iar, la final, din nou cu o strategie de exit adecvată, să materializeze această investiție din nou și din nou. Și, dacă stau să trag linie, de-a lungul timpului, ținând cont de cele aproape 30 de companii în care m-am implicat, marea majoritate mergând și atingând un succes semnificativ de business, probabil că am ajutat sute de antreprenori și manageri români să atingă acest statut de milionari. Și asta înseamnă de fapt contribuția reală pe care o pot aduce mulți alți oameni de afaceri români cu experiență, care au început, din ce în ce mai susținut, să meargă în această direcție.

Spre final, un cuvânt de mulțumire și pentru acești oameni de business și din zone sociale importante pentru antreprenoriat, care mi-au împărtășit gândurile lor frumoase despre carte, dar mai ales despre mine și despre modul în care mă văd ei pe mine. Îmi doresc să pot trăi întotdeauna la înălțimea așteptărilor extraordinare pe care ei le au de la mine, dar, în același timp, am făcut și voi face totul pentru a îi mobiliza și pe ei, alături de mine mulți sunt deja implicați în programele pentru antreprenoriat în care mă implic și eu –, să încercăm ca împreună să putem da în următorii zece ani și mai mult decât am dat în ultimii zece ani pentru societatea noastră antreprenorială românească din care provenim și care, la rândul său, ne-a dat și nouă mult: mai multe cărți (eu am promis deja o nouă lucrare, poate chiar anul viitor), mai multe programe educaționale, mai multă implicare în organizațiile antreprenoriale de la noi și, în continuare, și alte inițiative utile pentru ecosistemul antreprenorial românesc.

Dar, în rest, mai nimic nu s-a schimbat în ultimii zece ani în business, pentru că principiile afacerilor sunt perene, ele nu țin cont

de modă sau de trendurile sezonului, iar, așa cum cei care au citit câteva cărți de business știu, cărți despre afaceri scrise cu 40-50 sau chiar aproape o sută de ani în urmă își păstrează și azi valabilitatea, atunci când acestea analizează conceptele și principiile fundamentale. Pentru toate celelalte și mai ales pentru implementare, întotdeauna trebuie să apelați la cei care au experiența potrivită, la momentul potrivit, în locul potrivit.

**Marius Ghenea**