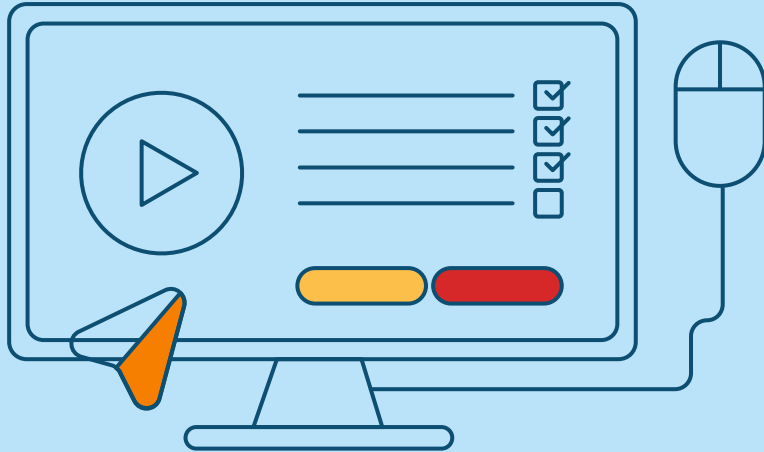


2026

Fundamente de Antreprenoriat

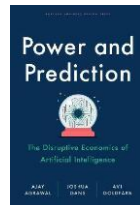
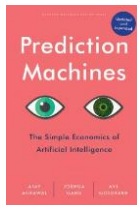
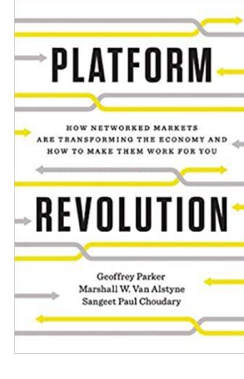
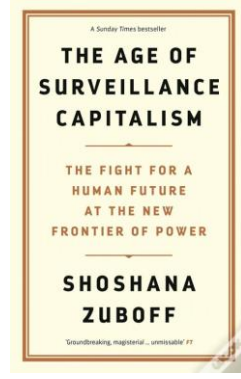
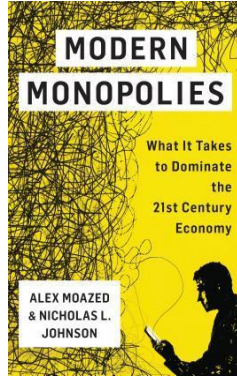
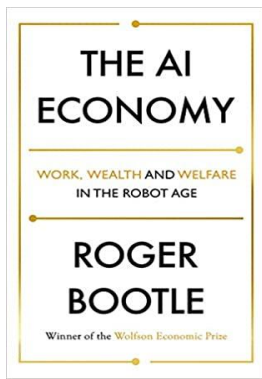
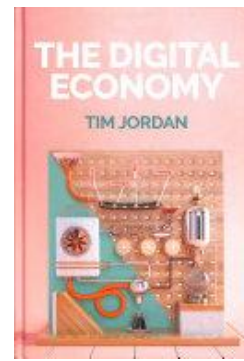
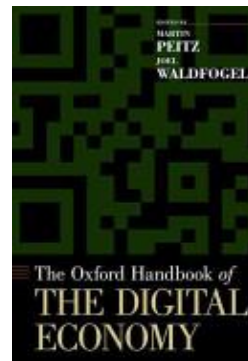
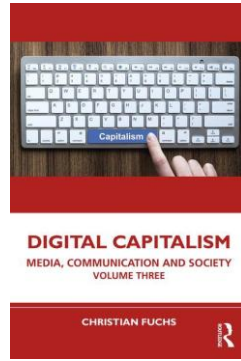
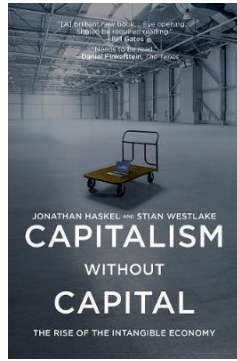
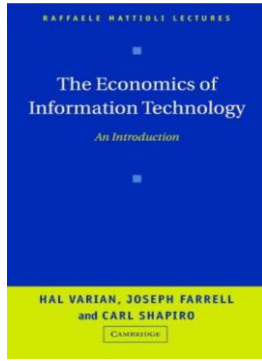
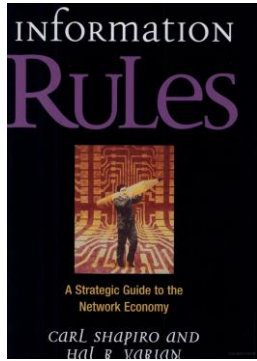
14.05.2026



Curs 11: Digitalizare în Antreprenoriat

Alexandru ROJA

<https://www.linkedin.com/in/alexandruroja/>



Obiective

Familiarizarea cu contextul digitalizării.

De ce ne digitalizăm? Care sunt avantajele digitalizării?

Care sunt principiile care guvernează organizațiile digitale?

Factori interni și externi care au un impact asupra digitalizării organizațiilor.

Explicarea conceptelor: digitizare, digitalizare, transformare digitală.

Modele de afaceri de tip platforma.

Exemple

Noul context economic și social al digitalizării organizațiilor

Principiul 1: Schimbările sunt *sistемice*, nu mai sunt fixe.

Principiul 2: Capabilitățile au devenit orizontale și universale – tehnologia a devenit *transversală*.

Principiul 3: *Granițele industriilor* și ale domeniilor de afaceri încep să dispară, mix-ul de resurse, tehnologii și inovații a devenit o regulă.

Principiul 4: Capacitatea de scalare a sistemelor digitale, dar și a organizațiilor digitale a devenit *exponențială*.

Noul context economic și social al digitalizării organizațiilor

Principiul 5: Concentrarea puterii în companiile de tehnologie, sau în cele care integrează tehnologie generează inegalități și dezechilibre (*dileme etice*).

Principiul 6: Valoarea propusă pentru piață trebuie reinventată constant pentru a rămâne competitiv, iar aceasta reprezintă o parte din experiența digitală.

Principiul 7: Avantajul competitive este în continua redefinire, iar inovația are un rol fundamental.

Principiul 8: Apar noi tipuri de avantaje pentru organizații: cost marginal zero, efecte exponențiale, efecte de rețea, toate fiind bazate pe modul în care organizațiile utilizează datele, informațiile și cunoștințele.

Noile contexte digitale

Inteligența Artificială în organizații este integrată în:

- în noile modele de valoare (digitale)
- în noile modele operaționale (digitale)

Învățarea reprezintă un element nou și fundamental al modelelor operaționale digitale.

Tranziția spre servicii și spre transformarea resurselor tangibile în resurse intangibile – efecte de „datificare” și „comodification”.

Cele mai importante obiective ale unei organizații digitale:

- livrarea de valoare la o scară mai mare (dacă se poate cu costuri marginale cât mai mici)
- creșterea flexibilității organizației și inovarea permanentă
- adaptarea prin învățare din date și informații

O organizație digitală va genera un ciclu continuu: angajamentul clienților / utilizatorilor, managementul datelor, inovare digitală (AI), învățare, predictibilitate, noi experiențe digitale immersive, feedback loop

Facilitatori ai digitalizării în organizații

1. „Viziune Bifocală” – digitalizarea relației cu piața precum și utilizarea tehnologiei în a rezolva principalele provocări din cadrul organizației.
2. Integrarea transformării digitale în strategia organizației și în activitățile operaționale.
3. Asigurarea unui „spirit al digitalizării” care să asigure flexibilitatea și agilitatea organizației în proiecte, activități și procesul de schimbare organizațională.
4. Înțelegerea modului în care poate fi utilizată tehnologia în: a înțelege comportamentul consumatorilor și în a genera noi comportamente ale consumatorilor prin noi experiențe digitale.
5. Crearea de ecosisteme – noi rețele care reunesc oameni, tehnologii, competențe, capacități și inovație din afara organizației cu scopul de a genera valoare nouă pentru clienți.
6. O nouă valoare propusă atât pentru clienți cât și pentru parteneri.

Facilitatori ai digitalizării în organizații

7. Formarea constantă de abilități și competențe atât personale cât și la nivel de organizație (digitale, dar și non-digitale).
8. Dezvoltarea de noi abilități și competențe de leadership și management, creativitate pentru a face față provocărilor organizațiilor ambidextre.
9. Abilitatea de a valorifica potențialul organizației, în special în medii complexe, distorsionate și haotice.
10. Capacitatea de a crea medii de experimentare și testare.
11. Capacitatea de a accepta și de a lucra cu moduri diferite de gândire.
12. Abilitatea de a depăși barierele tehnologice și de spațiu și de a facilita interacțiunea cu oamenii și cu potențialii clienți.

Digitizarea

Digitizarea

Transformarea informației din analog în format digital pentru a putea fi stocate, procesate și transmise de către computere sau alte dispozitive.

Digitalizarea reprezintă o **transformare a task-urilor** din format analogic în format digital.

Integrarea tehnologiilor digitale în sarcinile de zi cu zi, devine un **facilitator al reducerii costurilor și al utilizării flexibile și agile a resurselor companiei.**

Digitizarea reprezintă acțiunile prin care **informațiile analogice sunt convertite în informații digitale.**

Digitalizarea

Digitalizarea

Describe modul în care tehnologiile digitale pot fi utilizate pentru a **transforma procesele de afaceri**, de exemplu crearea unor canale noi (online) de comunicare prin intermediul cărora clienții se pot conecta cu compania.

Organizarea unor **noi structuri socio-tehnice** în companie, dar și în afara ei, care nu ar fi posibile fără utilizarea tehnologiilor digitale.

În procesul de digitalizare **IT-ul servește ca facilitator cheie** pentru a valorifica noi oportunități de afaceri prin transformarea proceselor vechi, comunicarea, distribuția, managementul relațiilor cu clienții etc.

Prin digitalizare organizațiile utilizează tehnologii digitale pentru a-și **optimiza procesele de afaceri** existente cu scopul de a deveni mai eficiente și pentru a crea valoare mai mare pentru clienți prin îmbunătățirea / inovarea experienței pe care aceștia o au în relație cu compania.

Utilizarea tehnologiilor digitale pentru a **transforma modelul de afaceri cu scopul de a genera valoare nouă** și pentru a valorifica noi oportunități de pe piețe existente, sau de pe piețe noi.

Transformarea digitală

Transformarea digitală

Utilizarea tehnologiilor digitale pentru **îmbunătățirea radicală a performanțelor organizaționale**.

Utilizarea tehnologiilor digitale pentru un **impact major în toate aspectele unei afaceri** și ale societății.

Schimbările care au loc la nivelul întregii organizații și care conduc la **inovarea modelului de afaceri**.

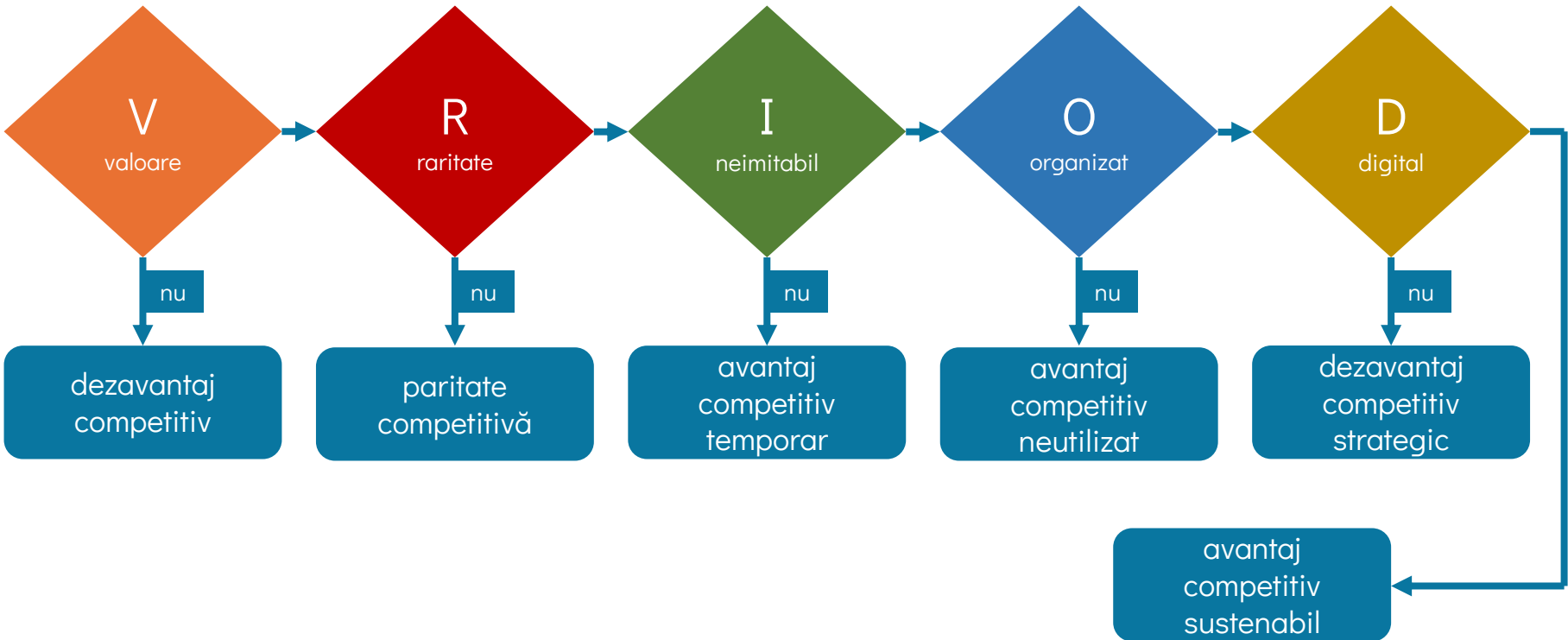
Avantajul competitiv obținut prin modele de afaceri și operaționale care definesc „modul în care organizațiile creează și livrează valoare pentru clienți”.

Transformarea digitală influențează modul în care organizațiile funcționează și transcende digitalizarea oferind companiei șansa de a intra în noi sectoare sau pentru a inova servicii și produse.

Tehnologiile digitale oferă suportul pentru a obține avantaje competitive prin **valorificarea competențelor existente**, sau pentru a dezvolta competențe noi.

Mai mult decât tehnologie: **este o aliniere a strategiei cu alți factori organizaționali**: oameni, cultură organizațională, mindset, management și organizare.

Definirea avantajului competitiv



Datele, cea mai importantă resursă în economia digitală

Piețele se schimbă constant, iar experiențele digitale sunt parte a noului avantaj competitiv.

Efectele de „dataficare” sunt necesare, iar companiile migrează spre modele de afaceri de tip platformă.

Succesul noilor modele de afaceri (care pot genera o creștere accelerată a afacerii) depinde de generarea și utilizarea datelor relevante, precum și integrarea AI.

Platformele = infrastructură digitală și non-digitală (re)programabilă care facilitează construirea de interacțiuni personalizate cu utilizatorii, bazate pe monetizarea profilelor lor.

Regulă: data-first & AI-first = digitalizarea operațiunilor și a managementului organizațional.

Date = dezvoltarea și personalizarea ofertei, extragerea informațiilor relevante și consolidarea avantajului pe piață.

Modul în care datele influențează economia și societatea digitală

Modele de afaceri tradiționale **versus** Modele de afaceri de tip platformă

- generează inovare disruptivă și schimbări comportamentale
- platformele digitale pot fi extraordinar de utile (acces la informație, personalizare, prosumeri, asigură infrastructura digitală a vieții de zi cu zi)
- platformele sunt exclusiv digitale (matching inteligent, filtrare de informații, predicții și recomandări)
- platformele excelează în valorificarea oportunităților generate de „dataficarea organizațiilor” prin intermediul efectelor de rețea
- platformele au un model de operare cu costuri foarte reduse (deoarece utilizează active intangibile + costuri marginale apropiate de zero)
- platformele inovează rapid și ieftin (având date este mai ușor să experimentăm și să testăm)
- platformele tind să genereze monopol pe piață deoarece se bazează pe creșterea accelerată a afacerii și pe efecte de „locked in”
- platformele sunt reglementate

Noul context al economiei digitale (date + modele de afaceri)

Crește ponderea serviciilor în detrimentul consumului (și achiziției) de produse fizice.

Multe produse fizice au asociate servicii pentru a colecta informații despre utilizatori și experiențele acestora de consum.

Companiile se orientează spre economia comportamentală: care sunt comportamentele umane care pot fi exploatare în sens comercial?

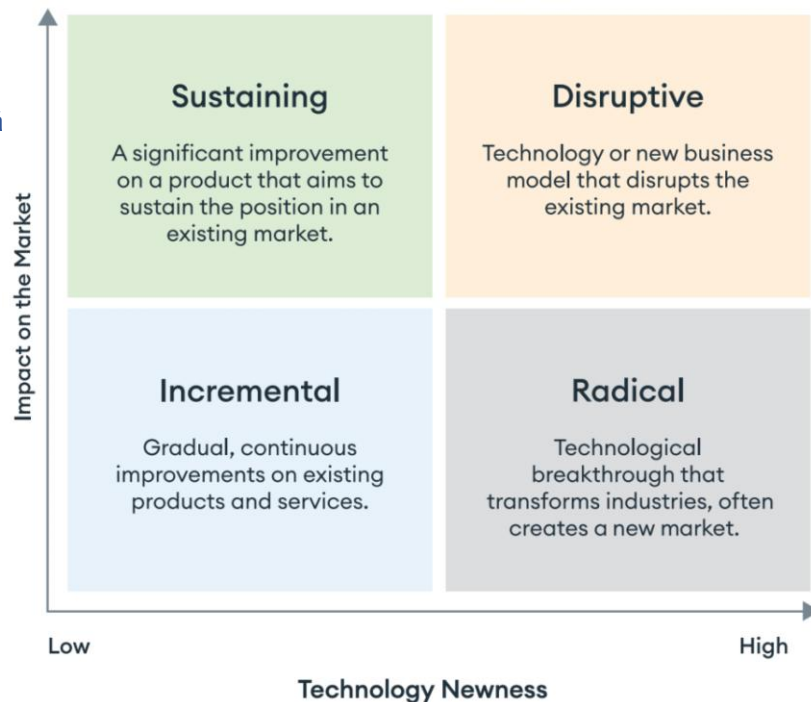
Companiile devin platforme care tranzacționează valoare.

Conveniența devine sursă de avantaj competitiv.

Apare fenomenul de „comodification” corelat cu difuzia inovațiilor tehnologice pe piață

Apare fenomenul de „dataficare” a interacțiunilor și experiențelor umane.

Noile modele de afaceri sunt centrate pe date.



Exemple de platforme

Platforma	Efecte directe de rețea	Efecte indirecte de rețea
Airbnb	Cu cât sunt mai mulți oaspeți deserviți, cu atât vor exista mai multe comentarii și ratinguri pe platformă, iar aceasta va conduce la mai multă informație pentru utilizatori pe platformă – conveniență.	Cu cât sunt mai multe gazde pe platformă cu atât va fi mai convenabil pentru utilizatori să identifice o locație care se potrivește nevoilor lor și invers.
Amazon Marketplace	Cu cât sunt mai mulți utilizatori cu atât vom avea mai multe review-uri și recomandări din partea lor pe platformă, iar aceste informații vor deveni extrem de utile pentru ceilalți utilizatori ai platformei.	Cu cât sunt mai mulți vânzători pe platformă cu atât valoarea platformei va crește pentru cumpărători (diversitate și conveniență).
Facebook	Cu cât sunt mai mulți utilizatori cu atât va fi mai probabilă interacțiunea și comunicarea dintre aceștia (de aceea Meta are în portofoliu și alte aplicații precum Instagram, Whatsapp etc).	Un număr mare de utilizatori va face rețeaua atractivă pentru companii și publicitate, dar mai ales pentru creatorii și furnizorii de conținut. Cu cât este mai mult conținut, cu atât platforma va fi mai atractivă pentru utilizatori.
Uber	Mai mulți clienți, mai multe comentarii și review-uri pentru șoferi și mai multă informație despre profilele clienților.	Cu cât sunt mai mulți șoferi, cu atât vor fi mai multe mașini disponibile pentru cei care au nevoie de un ride.

Exemple de platforme

Platformele se diferențiază prin	Definire și exemple
Funcții	<p>Platforme de schimb / marketplaces – livrează valoare prin schimbul optimizat realizat prin intermediul interacțiunii directe dintre consumatori și producători. Exemple: Airbnb (piață de servicii); Apple Pay (platformă pentru plăți); Kickstarter (platformă de investiții); WhatsApp (platformă pentru comunicare)</p> <p>Platforme pentru creatori – oferă posibilitatea producătorilor de a crea și împărtăși produsele create pieței globale Exemple: YouTube, iOS</p>
Sursa de valoare adăugată	<p>Platforme de matchmaking – funcționează ca un intermediar între diverse tipuri de grupuri care interacționează pe baza unor scopuri comerciale, personale sau alte intenții. Exemple: Uber, Lyft, eBay, Amazon Marketplace and Books, PayPal.</p> <p>Platforme de publicitate – oferă conținut digital și servicii și în același timp mediază livrarea de publicitate personalizată pentru companii care reprezintă o fațetă distinctă a platformei. Acest gen de platforme colectează date de la utilizatori oferind soluții și servicii companiilor pe baza datelor colectate. Exemple: Gmail, Google, YouTube, Spotify, Facebook.</p>
Tipul serviciilor furnizate	<p>Platforme de inovare – oferă ecosisteme tehnologice care dau posibilitatea companiilor să creeze produse noi sau produse și servicii complementare.</p>

Exemple de platforme

Platforms se diferențiază prin	Definire și exemple
Tipul serviciilor furnizate	Platforme de tranzacționare – intermediari sau platforme online care dau posibilitatea oamenilor și companiilor să împărtășească diverse informații, să cumpere sau să aibă acces la conținut digital, bunuri și servicii. Exemple: Mastercard, Visa, PayPal, eBay. Platforme hibride – combină inovația cu tranzacțiile Exemple: Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Google LinkedIn, Microsoft, X.
Scopul platformelor	Platforme pentru infrastructură – oferă acces la servicii software și infrastructură cloud, precum și servicii virtuale. Exemple: Alphabet, Facebook, Amazon, Apple, Microsoft. Platforme sectoriale
Modul în care utilizatorul ajunge pe platformă	Superplatforme (Super Apps) Exemplu: Tencent. Constelații de platforme Exemple: Google and Meta. Platforme individuale – operează într-un sector distinct Example: Booking.

Exemple de platforme

Platformele se diferențiază prin	Definire și exemple
Sursa de profit	Market makers – combină cumpărătorii cu clienții, tranzacționează comisioane pentru fiecare tranzacție Exemple: eBay, Uber, Airbnb. Creatori de audiență Demand coordinators / operating systems – Un număr mare de aplicații va atrage un număr mare de utilizatori. Exemple: Windows, iOS, Android, Blackberry

Two-sided network effects

Uber: clienții atrag șoferii și invers.

Google Android platform: dezvoltatorii de aplicații atrag consumatorii, iar consumatorii atrag dezvoltatorii

Lock-in effect: utilizatori pentru care costul de schimb a platformei generează costuri ridicate

Efectele de rețea sunt dependente de mărimea rețelei.

Tipuri de efecte de rețea

1. Efecte pe aceeași fațetă a platformei

Reprezintă efectele generate de utilizatorii din aceeași parte a platformei.

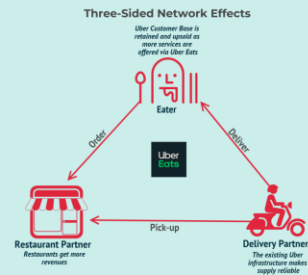
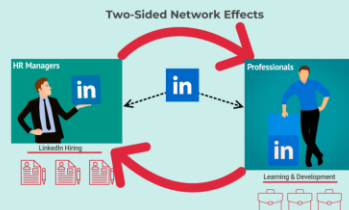
2. Efecte multiple

Cross-side effects sunt efectele create de utilizatorii unei fațete asupra utilizatorilor celeilalte fațete.

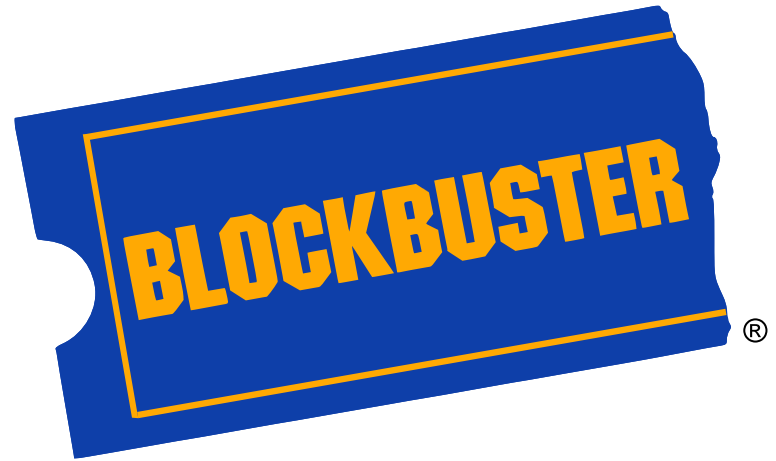
Ambele tipuri de efecte pot fi pozitive sau negative.

Multisided Platform Business Model

A multisided platform business model is a company that leverages multisided network effects (coming from two or more sides of the network). Therefore, when one side of the network grows, this makes the overall platform more valuable for the other side of the network and vice-versa, triggering exponential growth for the platform business.



NETFLIX



Netflix și bătălia pentru serviciile de streaming

În 1997 modelul de business era unul clasic, de a închiria casete video și DVD-uri.

Monetizarea se făcea pe fiecare DVD închiriat.

În 2021 compania avea 200 M de abonați în peste 190 de țări.

Market cap. = 239 B \$

Unul din cele mai importante avantaje oferite de Netflix este sistemul de recomandări și review = o bază de date enormă despre „corelații”.

Una dintre companiile cu cea mai mare creștere de pe piață (exponențială).

Blockbuster a adoptat modele de subscripție variate.

În 2005 Blockbuster livra peste 1 milion de DVD-uri în fiecare zi.

NETFLIX

Netflix și bătălia pentru serviciile de streaming

În 2007 Netflix a început să ofere servicii de streaming.

În 2011 Netflix a început să achiziționeze conținut digital.

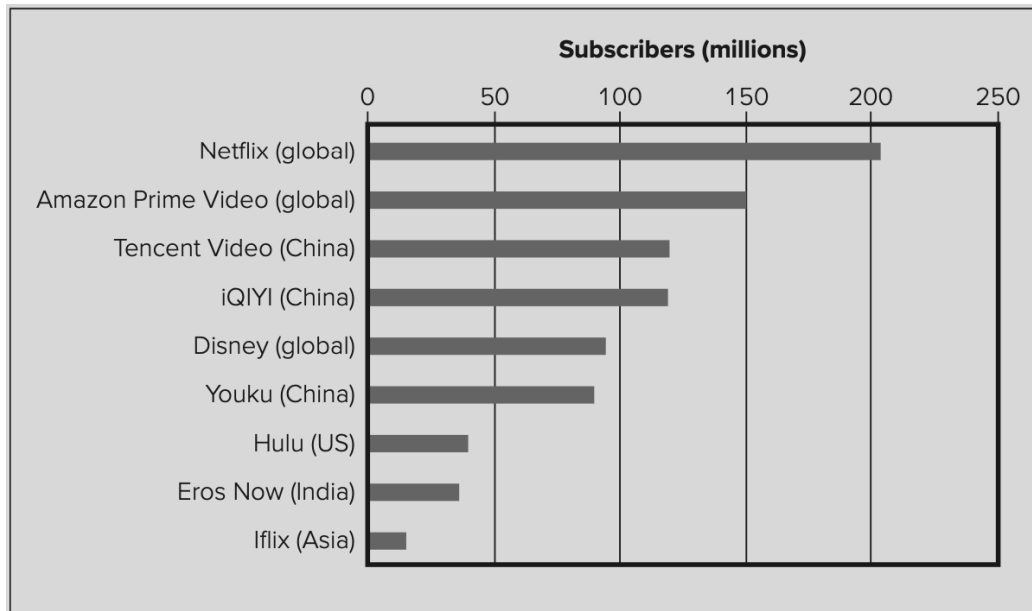
În 2017 s-a inaugurat Netflix Studios, asigurând conținutul necesar pentru platforma Netflix.

Seturi de date în continuă creștere și care reflectă modul în care utilizatorii vizionează conținutul online.

Producători mici + actori = sursă masivă de venituri.

Publicitate masivă pentru a promova conținutul propriu digital.

Reputație + talent = un brand cu care oamenii își doreau să fie asociați.



Netflix și bătălia pentru serviciile de streaming

Peste 19 B \$ în 2021 venituri asigurate din conținut propriu vs 6 B \$ Amazon, 3 B \$ Hulu, 1.5 B \$ HBO.

Competitori pe verticala de conținut: Disney, Universal, Paramount.

Alianțe strategice pentru creșterea cotei de piață: Disney + Hulu, Warner Brothers + HBO Max.

Câteva întrebări:

Câte abonamente sunt dispuși clienții să plătească?

De câte filme și seriale are nevoie un client (și de ce tip) pentru a fi dispus să plătească?

Creatorii de conținut pot să-și crească veniturile având acces la utilizatorii companiei Netflix?

Studii de caz: Amazon



Amazon – o platformă pentru experimentare:

- centrarea pe client
- asumarea unor riscuri ridicate
- cea mai bună companie din istorie: „Compania cea mai centrată pe client”
- experimentarea este elementul central al strategiei
- eșecul trebuie acceptat pentru că este o sursă de progres
- succesul Amazon depinde de numărul de experimente pe care compania le face pe an, lună, săptămână, zi
- experimentarea derivă din dorința de a perfecționa cât mai mult serviciile oferite
- cele mai multe experimente sunt în inovarea experienței de consum
- tranziția de la „cota de piață” la „inovarea piețelor”
- „În compania Amazon lucrează exploratori.” – Jeff Bezos

Studii de caz: Amazon



Amazon— o platformă pentru experimentare :

- Amazon a devenit un sistem în care sunt integrate alte companii
- Amazon conectează foarte facil clienții cu produsele
- Platformele în general creează cvasi monopoluri
- Amazon este un ecosistem care combină perfect comerțul electronic, utilizarea datelor și logistica internă, iar totul este bazat pe date în timp real
- Amazon = îmbunătățire, agregare, pivotare și suport

Redefinirea industriei de carte și
noile experiențe digitale ale cititului.





Curs 11: Digitalizare în antrepreno riat



Chestionar de evaluare →
(activ în intervalul 19:30 – 20:00)!