

Capitolul II

Ideea de afaceri

- 2.1. Lansarea unei afaceri: motive și condiții
- 2.2. Cum să găsești o idee de afaceri reușită
- 2.3. Evaluarea ideii de afaceri
- 2.4. Evitarea greșelilor comune

2.1. Lansarea unei afaceri: motive și condiții

De ce ar vrea cineva să-și asume riscul inițierii unei afaceri proprii, știind că acesta este un lucru greu și fără nicio garanție de succes? Cu toate acestea, în fiecare zi milioane de oameni de pe întreg globul pământesc se lansează în afaceri. Deseori răspunsul vine de la sine, adică din înțelegerea potențialului micului business și a faptului că el deschide în fața oamenilor posibilități nelimitate: „Business mic, dar speranțe de succes mari!” Primul pas într-o afacere este dorința și tendința de a o iniția.

Stabilirea motivelor de inițiere a unei afaceri este o condiție primordială pentru un start bun. În baza studiilor realizate de savanții în domeniu au fost evidențiate cele mai răspândite motive stând la baza lansării în afaceri, care sunt enumerate în figura 2.1.

În figura 2.1 sunt prezentați factorii ce influențează și motivează în deschiderea unei afaceri, precum și cei care constituie piedici în această încercare. Mulți oameni, într-o anumită perioadă a vieții, au idei care ar putea sta la baza unei afaceri, dar nu toți se hotărăsc să urmeze acest drum greu și riscant. De ce este nevoie pentru a acționa, pentru a transforma ideea în realitate? Necesitățile de bază sunt cele care fie influențează/impun decizia, fie o motivează.

Capitolul II. Competențe:

- ▶ *stabilirea motivelor pentru începerea unei afaceri proprii;*
- ▶ *determinarea factorilor care influențează procesul deschiderii unei afaceri proprii;*
- ▶ *identificarea celor mai frecvente greșeli comise la inițierea unei afaceri;*
- ▶ *cunoașterea instrumentelor și tehnicilor adecvate pentru evitarea greșelilor comise la deschiderea afacerii;*
- ▶ *analiza cauzelor eșecurilor în lansarea afacerilor;*
- ▶ *generarea ideilor de afaceri;*
- ▶ *aplicarea diverselor tehnici de stimulare a potențialului inventiv-creativ;*

Printre factorii de impunere se numără, în primul rând, șomajul, neînțelegerile de la locul precedent de muncă, lipsa confortului psihologic la serviciu sau lipsa unui venit regulat. Acești factori sunt foarte duri și ei impun luarea unei decizii îndrăznețe. Dar, în același timp, forțarea condiționată de șomaj deseori conduce la decizii de afaceri nechibzuite, fără perspective.

O afacere prosperă este influențată și motivată și de alte cauze, cauze pozitive, care indică o probabilitate înaltă de succes: independență, autorealizare, dezvoltare personală, independență financiară prin posibilitatea de a lua decizii în mod independent, de a-ți fi propriul șef. Deseori factorii de impunere și cei de motivare se combină, generând o energie dublă.

Ambele grupe de factori de influență pot fi blocați de anumite condiții subiective: lipsa veniturilor regulate, neînțelegeri/nemulțumiri în sânul familiei, lipsa de capital și neîncrederea în forțele proprii și în capacitatea de a gestiona o afacere. Acestea generează îndoieli și nesiguranță, sporind teama de risc și incertitudine.

Motivale se bazează pe cerere, care nu este altceva decât existența unor necesități acute, deseori neconștientizate pe deplin, care servesc drept imbold spre acțiune. De aceea un om bine motivat este activ, caută permanent noi căi de soluționare a propriilor necesități.

► generarea, evaluarea și implementarea ideilor de afaceri reușite;

► evaluarea și selectarea opțiunilor de afaceri;

► analiza unei idei de afaceri sub aspect personal, social, familial și financiar;

► depistarea la timp a eventualelor greșeli comise la deschiderea afacerii.

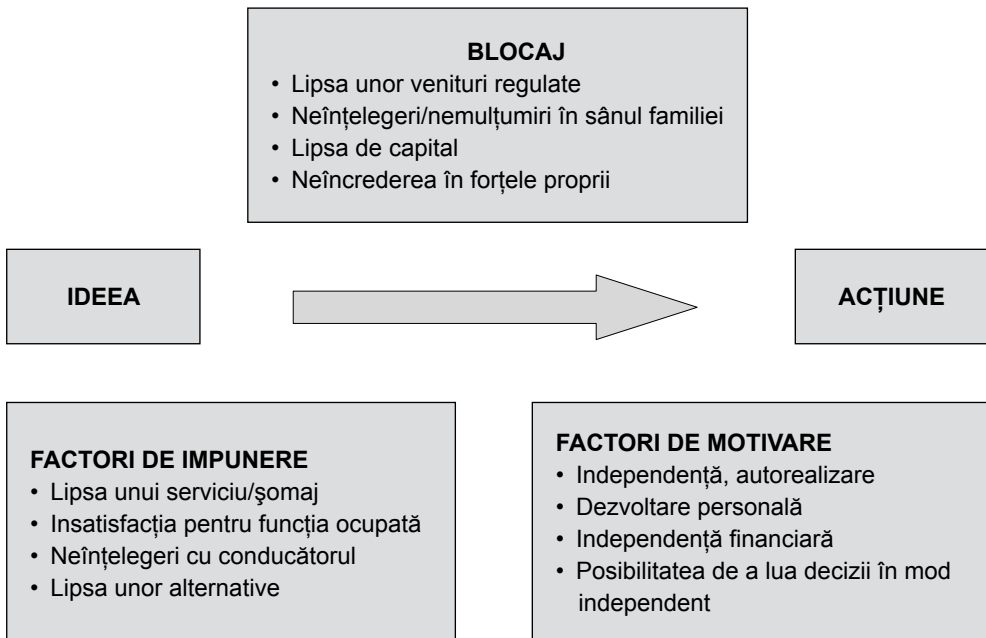


Figura 2.1. Factorii ce influențează asupra deciziei de a iniția propria afacere

Nu există studii care ar indica vârsta optimă pentru inițierea unei afaceri proprii. Practica demonstrează că în afaceri se lansează persoane de cele mai diferite vârste. Totuși savantul american Cooper indică asupra câtorva grupe:

1. Influența sporită asupra spiritului antreprenorial a nivelului de educație și a studiilor de bază, a familiei, vârstei, experienței de muncă etc.
2. Condițiile de organizare a afacerii în ce privește amplasarea, sectorul de piață, abilitățile necesare domeniului de activitate selectat etc.
3. Factorii de mediu antreprenorial: economia, sursele de finanțare, asistența consultativă, personalul de suport etc.

Specialiștii arată că mai mult de o treime dintre antreprenori, deschizând propria afacere, determină domeniul potențial de business pornind de la înțelegerea profundă a activității lor anterioare, de la experiența de muncă. Unii dintre antreprenorii începători (7-10%) concep o idee de afaceri proprie, alții (4%) copiază o idee străină, iar cei din altă categorie (6%) pornesc afacerea în baza propriului hobby. Aproximativ același număr de antreprenori se conduc de faptul că au găsit o nișă liberă pe piață.

Dar pentru a transforma ideea într-o afacere cu șanse reale de succes, antreprenorul trebuie să aibă calitățile personale și abilitățile profesionale necesare pentru desfășurarea tipului concret de afacere. El trebuie să identifice consumatorii și să înțeleagă legile pieței. La fel, el trebuie să-și cunoască concurenții, să știe cum să atragă clienții, satisfăcându-le necesitățile mai bine decât concurenții. Antreprenorul trebuie să stabilească metodele optime de vânzare a produsului sau a serviciului. În sfârșit, el trebuie să se asigure că are resurse suficiente, finanțare sigură. Toți acești factori sunt prezentați în figura 2.2.

Dar, în primul rând, viitorul antreprenor urmează:

- I. Să ia decizia de a intra în afaceri.
- II. Să aleagă genul de activitate, produsul sau serviciul.
- III. Să stabilească modalitatea de organizare a afacerii.

Decizia de inițiere a afacerii este deseori riscantă și dificilă. Pentru realizarea acestei etape este necesară dorința fermă de a intra în afaceri. Mulți oameni sunt tentați de acest gând – posibilitatea inițierii unei afaceri proprii. Însă una dintre primele întrebări ce apar este cum poate fi inițiată o afacere, care sunt condițiile ce trebuie respectate. Deci, înainte de toate, este necesar a ști de la ce începem și în ce consecutivitate.

1. Primul pas presupune determinarea obiectivelor afacerii. Pentru aceasta trebuie găsite răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce vreau să obțin?
- Ce rezultate vreau să ating?

Sfaturi pentru începători

1. *Aflați cine ar putea fi mentorul afacerii Dvs.*
2. *Stabiliți ce doriți să faceți, urmăriți concurenții și decideți ce puteți face mai bine decât ei.*
3. *Determinați prin ce se deosebește afacerea Dvs. de altele. Dacă ați stabilit avantajele, încercați să le consolidați!*

- Cu ce fel de afacere vreau să mă ocup sau cu ce produs/serviciu voi ieși pe piață?
 - Care va fi cererea?
 - Ce venit (profit) poate fi obținut?
2. Următorul, al doilea pas, presupune formularea răspunsurilor la întrebările:
- Care sunt posibilitățile proprii, efortul necesar pentru a începe o afacere?
 - Ce resurse sunt necesare pentru producerea acestui tip de marfă?
 - Ce eforturi vor trebui depuse sau ce acțiuni vor trebui întreprinse la început?
 - Corespund oare ele posibilităților de piață (cererii)?
3. Raportarea posibilităților și a resurselor reale la posibilele beneficii constituie pasul al treilea. Este necesar a analiza propria experiență, cunoștințele, calificarea, calitățile personale. Totodată, vor fi stabilite părțile slabe și forte. Apoi, aceste condiții obiective vor fi raportate la posibilitățile de piață, la venitul preconizat și la obiectivele formulate.
- 1) Alegerea produsului sau a serviciului înseamnă:
- Analiza propriei calificări, experiențe, a calităților personale, a tendințelor actuale în businessul de ramură după criteriul compatibilității lor.
 - Disponibilitatea de cele necesare pentru a începe afacerea dorită.
 - Înțelegerea corectă a părților forte și slabe ale businessului dat.
- 2) Determinarea modalității de organizare a afacerii. Există trei modalități de a intra într-o afacere:
- Crearea unei întreprinderi noi.
 - Cumpărarea unei întreprinderi.
 - Cumpărarea unei francize.

Alegerea potrivită a căii de inițiere a unei afaceri proprii depinde de mai mulți factori și va putea fi realizată doar după o analiză complexă.

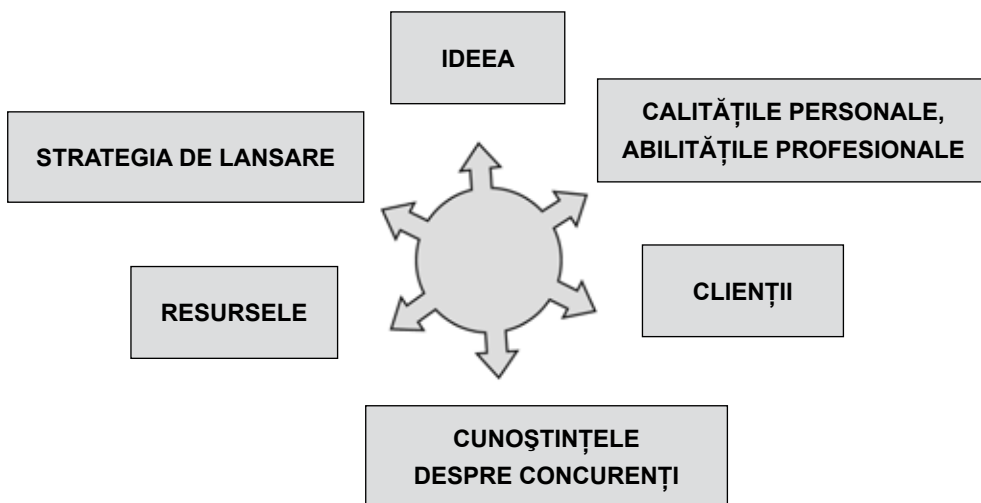


Figura 2.2. Schema de lansare a unei afaceri

2.2. Cum să găsești o idee de afaceri reușită

Multe persoane inițiază afacerea proprie bazându-se pe calitățile și abilitățile de care dispun, de experiența sau calificarea pe care au acumulat-o pe parcursul activității precedente ori pe un hobby. Deseori ele consideră că angajatorul lor nu a identificat sau nu a valorificat cea mai bună oportunitate. Uneori ele au idei potențiale de îmbunătățire, dar angajatorul nu le-a permis să le realizeze, de aceea vor să încerce singure să le pună în practică în mod independent. Alteori, având relații cu terții în virtutea responsabilităților de serviciu, ele speră că vor putea explora aceste avantaje având propria afacere.

Alții speră să acopere golurile de pe piață, găsind astfel oportunități de afaceri. Antreprenorul diferă de manager ca fiind o persoană ce poate explora aceste oportunități inovative. Motivațiile pot fi diferite la început, însă în virtutea faptului că antreprenorul observă oportunitățile și caută metode de a le valorifica, el diferă deja de un simplu angajat.

Golurile de pe piață provin de la schimbările pieței, ale cererii. Aceste schimbări pot avea implicații benefice pentru afaceri. De exemplu:

- Produsele și serviciile care nu există pe piața dată, dar care au fost observate pe alte piețe, pot deveni o oportunitate. Observarea altor piețe, a produselor și serviciilor existente în alte țări este o sursă destul de valoroasă.
- Schimbările în cererea consumatorului sau noi metode de deservire pot deveni necesități care nu au fost explorate pe o piață anumită.
- Schimbările de piață, de asemenea, pot oferi noi posibilități.
- Modificările în legislație pot crea noi oportunități.

Desigur, pot fi create oportunități prin forțele proprii, datorită inovațiilor:

- Ideea nu trebuie neapărat să fie proprie, ea poate fi împrumutată, oferită de un inovator. Inovatorii mai des vând ideea, decât s-o implementeze.
- Inovație înseamnă, de asemenea, a face lucruri într-o altă manieră decât ceilalți sau mai ieftin decât ceilalți.
- Noile tendințe și noile tehnologii ce presupun utilizarea computerului, a serviciilor de vânzare E-commerce pot fi exemple de inovație.
- Pot fi implementate noi căi de a aduce produsele sau serviciile pe piață, de exemplu, vânzări directe, vânzări prin Internet sau telefon.

Inovația și creativitatea pot fi explorate prin următoarele abordări:

- Având o problemă, se caută soluții netradiționale de rezolvare.
- Posedând o soluție, se caută problema ce ar putea fi rezolvată prin utilizarea soluției date.
- Se identifică problema și se caută soluția de rezolvare.

Creativitatea este o formă specifică a gândirii, care permite elaborarea ideilor noi și neobișnuite. Acest mod de gândire permite unui antreprenor începător sau cu experiență să vadă oportunități pentru a iniția sau a extinde afacerea, să analizeze din mai multe puncte de vedere situațiile neordinare, să adopte decizii riscante, să activeze cu succes.

Procesul creativ are loc în cinci etape, fiecare dintre ele având anumite particularități. O etapă nu este mai importantă decât alta, la fel nu este cazul ca vreuna dintre ele să fie exclusă. În funcție de stilul individual, de experiență, de caracterul inventatorului sau de situațiile obiective existente, unele etape pot să decurgă mai lent, iar altele – foarte rapid, unele perioade pot fi destul de productive, altele – lipsite de spor.

Câteva sfaturi pentru a optimiza procesul de creație:

Etapa de explorare. Aceasta este prima etapă, care debutează odată cu apariția ideii. Ea reprezintă începutul căutărilor active. Pentru un rezultat mai productiv, este necesar a identifica noi surse de informare. Se va analiza ce s-a făcut în domeniul respectiv, chiar pot fi descoperite noi aspecte ale lucrurilor cunoscute. Pentru orice activitate deja întreprinsă se pot găsi noi căi de realizare, care să corespundă situației. Pentru un plus de originalitate, se vor examina cele mai mici detalii, deoarece ele pot oferi cele mai valoroase revelații.

Etapa de incubare. Etapa a doua presupune luarea unei pauze pentru prelucrarea informației acumulate. Există o legitate psihologică, potrivit căreia problemele nerezolvate până la capăt se întipăresc în minte și soluția poate apărea mai târziu, parcă de la sine. De aceea informația acumulată va fi lăsată să se „coacă” (să se sedimenteze).

Etapa de generare, meditare. Prima regulă la această etapă: se vor aduna cât mai multe variante de realizare a ideii. Se va imagina cum ar face-o alții. Se va ține cont de cazuri similare în care au fost implicați prieteni, cunoscuți, persoane cu renume și se va încerca adaptarea la condițiile concrete. Este bine să se utilizeze tehnici eficiente de generare a ideilor.

Etapa decizională. Înainte de luarea deciziei finale se vor identifica aspectele pozitive, se vor selecta cele mai reușite, mai adecvate, mai realizabile idei. Se vor stabili avantajele și dezavantajele în fiecare caz aparte și abia apoi se va lua decizia finală.

Etapa de acțiune. Este cea mai responsabilă etapă, momentul când se văd rezultatele căutărilor de până acum. Implementarea ideii selectate se va face în conformitate cu decizia luată, în baza planului decizional, care va conține mijloace, termene și modalitățile de realizare a ideii. Se va pregăti o versiune simplificată a activităților și a rezultatului final. Se va lucra asupra realizării ideii.

Procesul de identificare a oportunităților și de generare a ideilor de afaceri optime este un pas foarte important pentru cei care vor să inițieze o afacere. Sunt recomandate următoarele metode de identificare a unei idei optime de afaceri:

- Creați-vă un fișier sau cumpărați-vă un carnet pentru notarea ideilor.
- Acumulați cât mai multe informații despre antreprenoriat, în special despre micul business.
- Evaluați și îmbunătățiți abilitățile creative.
- Aplicați tehnici de verificare în generarea ideilor noi și riscante.
- Luați în considerare aspectele personale și financiare, identificați sursele de finanțare.

Crearea și exploatarea unei baze de date presupun selectarea, clasificarea și depozitarea informației la tema dată pentru prelucrarea și implementarea ei ul-

terioară. Pentru aceasta este nevoie de o agendă specială, dar mai bine – de un fișier electronic. La început se vor acumula diverse idei de afaceri și descrierea lor, iar apoi – idei despre optimizarea și dezvoltarea businessului. Acest fișier se va completa. Deseori ideile interesante scapă, deoarece se înregistrează la întâmplare. Unele idei pot părea neinteresante, dar analiza lor poate releva necesitatea și importanța lor practică.

Unele oportunități pentru activități de subcontractare (outsourcing) pot fi identificate în discuțiile cu proprietarii sau managerii afacerilor. Pentru aceasta se vor analiza întreprinderile mari amplasate în localitate și în împrejurările ei. Se vor căuta posibilități de colaborare în vederea fabricării produselor sau prestării serviciilor pe care ar fi mai ieftin să le subcontracteze de la o companie mai mică decât să le producă singuri.

Deci, există multe surse de generare a ideilor de afaceri. Ele pot proveni din:

- afacerile deja existente;
- francize;
- inovații;
- patente;
- licențe;
- instituții de cercetare;
- contracte industriale și comerciale;
- expoziții industriale și comerciale;
- ziare și reviste ale expozițiilor;
- rețele de business și contacte;
- televiziune și radio.

Câteva sfaturi pentru generarea ideilor de afaceri și îmbunătățirea creativității:

- Mergeți de la general la particular, acceptând mai întâi ideea, principiul, iar apoi clarificând detaliile.
- Vizitați afacerile existente, discutați cu antreprenori de succes, în special despre începutul afacerii lor, adresați-le diverse întrebări, chiar dacă nu veți obține răspunsuri imediate.
- Citiți regulat presa de specialitate și navigați pe Internet.
- Căutați nișe de piață, nu vă limitați la o variantă, cercetați activ piața.
- Discutați cu persoanele cunoscute din domeniul de afaceri care vă interesează.
- Mergeți la târguri și expoziții pentru a observa cererea și oferta.
- Informați-vă despre domeniul dat: produse, inovații, tehnologii etc.
- Nu repetați afacerile existente fără o abordare proprie a domeniului.
- Lucrați creativ pentru a adapta ideile proprii la mediul obiectiv.
- Studiați punctele forte și slabe ale potențialilor concurenți.
- Căutați zone noncompetitive, comparați cele planificate cu condițiile reale.
- Urmăriți actele normative ce țin de antreprenoriat și mediul de afaceri, fiți la curent cu legile în vigoare și modificările ce se operează în acestea.
- Aplicați cunoștințele și experiența acumulată în afacerea planificată.
- Luați în considerare interesele și hobby-urile precedente.

Creativitatea este caracteristica cea mai potrivită pentru găsirea unei idei de afaceri proprii fără a repeta ceea ce există deja. Cum decurge procesul de creativitate? Creierul omului are două emisfere care lucrează în moduri diferite și îndeplinesc funcții specifice. Partea stângă este responsabilă de rațional, logică, tinde a gândi verbal și analitic, operează în succesiune logică liniară. Partea dreaptă operează. Omul utilizează ambele emisfere, dar în măsură diferită. Partea dreaptă controlează, în general, activitatea creativă și intuiția. Pentru aplicarea acestui mod de gândire trebuie motivată partea dreaptă. În acest scop poate fi folosit brainstormingul, care pune la lucru mai întâi partea dreaptă, iar apoi partea stângă a creierului. În figura 2.3 este redat în paralel modul de gândire pentru stimularea creativității și responsabilitatea ambelor emisfere ale creierului uman.

Sfaturi pentru începători
Nicio sarcină nu e prea grea dacă o împarți în câteva sarcini mai mici!
 Henry Ford

Nu întotdeauna o idee excelentă este și o oportunitate de afaceri bună. Ea trebuie corelată cu cererea pieței. Înainte de a o pune pe piață, ideea trebuie verificată și evaluată corect.

CREATIVITATEA		LOGICA
Caută întrebări	↔	Caută răspunsuri
Este în dezacord	↔	Este în acord
Explorează diferite păreri	↔	Alege cea mai bună părere
Restructurează	↔	Folosește structuri existente
Caută căi de aplicare a ideilor	↔	Spune când ideea nu va lucra
Încearcă să depășească obstacolele	↔	Folosește doar căi logice
Acceptă toate oportunitățile	↔	Se concentrează pe șanse relevante
Este deschisă la schimbări	↔	Este închisă la schimbări

Figura 2.3. Dimensiunile gândirii creative vs. cea logică

2.3. Evaluarea ideii de afaceri

Evaluarea este necesară pentru orice fel de activitate, cu atât mai mult în business. Evaluarea ideii de afaceri are menirea de a contrapune ideile cu realitatea implementării lor; de a comensura posibilitățile reale, resursele și mijloacele prezente cu necesitățile și dorințele; de a compara rezultatele preconizate cu criteriile de referință. Pentru a evalua ideea de afaceri, viitorul antreprenor își va pune următoarele întrebări de control:

- Ce vă place să faceți?

- Care este gradul de risc acceptabil pentru Dvs.?
- Care va fi rolul familiei în afacerea Dvs.?
- Cât de mult și perseverent intenționați să lucrați?
- Ce condiții ați prefera la locul de muncă?
- Care sunt scopurile majore și obiectivele Dvs. personale?

Nicio afacere nu va reuși fără obiective personale clar stabilite. La evaluarea realizării obiectivelor personale se vor avea în vedere următoarele:

- interesele și dorințele personale;
- familia și rudele;
- întreținerea relațiilor, întâlnirile cu prietenii;
- relațiile sociale și societatea;
- dezvoltarea personală și profesională.

De calitatea obiectivelor trasate depinde, în mod direct, calitatea realizării lor. Pornind de la obiectivele personale, se va stabili clar cu ce, când, împreună cu cine, în ce mod se dorește să se desfășoare afacerea. O afacere nu poate fi inițiată la întâmplare. Este bine să ținem cont de diferite aspecte ale personalității noastre și de condițiile mediului în care trăim:

- pregătirea profesională;
- interesele și hobby-urile personale;
- cunoștințele, priceperile, abilitățile deosebite;
- necesitățile, dorințele, preferințele;
- condițiile social-economice actuale;
- cerința și oferta de piață;
- locul de trai, posibilitățile reale de spațiu și de timp;
- ideile creative, invențiile, inovațiile proprii;
- calitățile personale specifice;
- posibilitățile financiare.

Considerațiile financiare, de asemenea, sunt foarte importante. Iată câteva întrebări de control la care viitorul antreprenor trebuie să găsească răspuns:

- Câți bani aveți în prezent?
- Câți bani doriți să câștigați?
- De câți bani aveți nevoie pentru a atinge scopurile personale?
- Cât puteți investi în momentul actual?

Finanțarea ideii de afaceri este un aspect central, constituind, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare. Răspunsul la întrebarea dureroasă: „De unde să iau bani?” nu vine de la sine. Deși există și norocoși, care au câștigat lozul cel mare, aceștia sunt în minoritate absolută.

Cea mai simplă cale este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor. Dar în perioada economică de tranziție aceasta este o metodă destul de nesigură. O altă cale este suportul familiei, rudelor și prietenilor. Dar oricât de apropiați ar fi acești oameni, banii vor trebui oricum restituiți.

Mai puțin solicitate sunt creditele bancare, care se acordă doar la respectarea anumitor cerințe, dar și cu o dobândă usturătoare. O soluție mai potrivită este împru-

mutul sau atragerea investițiilor, precum și asocierea cu antreprenorii de succes. În acest mod veniturile vor apărea mai repede și afacerea va fi în oarecare măsură asigurată. Relațiile bune cu furnizorii sunt importante, deoarece scutesc antreprenorul de investiții mari până la vânzarea mărfii.

Surse specifice de finanțare pot fi alianța cu un client și alianța strategică corporativă. Prima reprezintă un acord direct cu un client specific, pentru care se oferă un serviciu/produs deosebit. În asemenea caz plata pentru ofertă poate fi mult mai mare decât în cazul producerii în serie, pentru larg consum. Ca exemplu poate servi un set de huse pentru un anumit tip de mașină. Alianțele strategice corporative reprezintă un acord bilateral între două companii/întreprinderi în scopul de a îmbunătăți, perfecționa, optimiza reciproc produsele fabricate sau serviciile prestate. Ar putea fi vorba de ambalaje speciale, accesorii etc.

Este destul de dificil să faci o evaluare complexă și obiectivă de la prima încercare. Această abilitate vine odată cu experiența, dar și cu acumularea cunoștințelor despre ce și cum să evaluezi. Cele mai simple direcții de evaluare a unei idei de afaceri pot fi considerentele personale și cele financiare, care trebuie privite în complex, fără a neglija vreuna dintre ele. Doar așa se va reuși o alegere optimă, care va fi implementată cu succes.

La selectarea ideii de afaceri se va ține cont și de următoarele sfaturi:

- Nu considerați că toate ideile bune sunt oportunități și vor avea succes.
- Nu permiteți altora să vă spună ce fel de afaceri să inițiați.
- Nu faceți concluzia că lipsa competiției înseamnă o oportunitate extraordinară.
- Nu căutați concepte de business care vor schimba lumea.
- Feriți-vă de părerile prietenilor și familiei despre ideea Dvs. de afaceri.
- Nu deschideți afaceri „și eu” – copie exactă a altor afaceri.
- Nu inițiați afaceri care nu coincid cu scopurile Dvs. personale.
- Nu începeți afacerea fără a întocmi business planul.
- Feriți-vă de consultanți care se oferă să elaboreze business planul la un preț rezonabil.

Respectarea acestor sfaturi va permite evitarea sau eliminarea unor cauze care conduc la eșecul afacerilor:

- planificarea inadecvată a businessului;
- capitalul inițial insuficient pentru perioada de lansare și etapele următoare;
- estimarea eronată a cererii pe piață pentru produsul sau serviciul respectiv;
- lipsa abilităților manageriale;
- incompetența de a selecta și a aplica sfaturile adecvate ale unor consultanți profesioniști;

Țineți minte următoarele principii:

1. *Viabilitatea afacerii depinde de: clienți și concurenți, strategia de marketing și profitabilitatea businessului.*
2. *Resursele sunt importante: atât cele de personal, cât și cele financiare necesare pentru inițierea afacerii; o atenție deosebită se va acorda duratei și modului de rambursare a investiției.*
3. *Credibilitatea cere evidență și acumularea de experiență.*

- incompetența de a lansa eficient produsul sau serviciul respectiv;
- încrederea prea mare într-o singură persoană sau eveniment prezis anterior;
- lipsa de înțelegere a necesităților de capital pentru businessul în creștere;
- graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor ca urmare a unei planificări inadecvate;
- luarea de decizii pripite.

O metodă excelentă de acumulare a informațiilor despre afacerea dorită sunt întâlnirile cu antreprenorii care au o afacere asemănătoare. Nu este nevoie să fie puse multe întrebări și nici nu ar trebui. Scopul este să înțelegi anumite subtilități ale afacerii care trebuie cunoscute până la lansarea afacerii. Iată o serie de aspecte care ar fi bine să fie discutate:

- Care au fost problemele la început? Ce probleme specifice au apărut după un an de activitate?
- Care sunt furnizorii de încredere?
- Cât durează obținerea unui credit comercial?
- Care sunt cele mai bune surse de informare pentru o afacere ca aceasta?
- Ce fel de echipament este bine de utilizat? De ce?
- Care este profitul așteptat în primul an de activitate?
- Ce programe de instruire ar trebui să urmeze un antreprenor începător?
- Ce probleme specifice în afacere trebuie să fie ținute sub control?
- Care sunt aspectele pozitive și negative ale afacerii?

2.4. Evitarea greșelilor comune

Un începător trebuie să conștientizeze că nu este primul care inițiază o afacere proprie. Iată primele și cele mai frecvente 20 de greșeli ale începătorilor:

1. **Cercetarea neadecvată și incorectă a pieței:** Nu faceți presupuneri cu privire la ceea ce și-ar dori clientul fără a-l întreba mai întâi pe el!
2. **Evaluarea greșită a concurenților:** Evitați confruntarea directă cu businessul deja existent!
3. **Lipsa de inovație:** Nu vă limitați la un singur gen de afaceri!
4. **Lipsa de consecvență și focusare:** Stabiliți exact ce trebuie să faceți și ce nu. Urmați pas cu pas angajamentele asumate!
5. **Presupuneri simpliste:** Evitați sindromul „ceaiului chinezesc” (este bun la orice oră și oriunde). Alegeți corect segmentul de piață!
6. **Proiecte ireale:** Înainte de a planifica cheltuielile, trebuie să evaluați potențialii clienți și termenele de realizare a primelor vânzări. Stabiliți termene cât se poate de reale!
7. **Stabilirea inadecvată a prețurilor:** Stabiliți prețuri rezonabile. Aflați reacția pieței. Prețurile mici nu înseamnă automat vânzări mari, ele presupun că trebuie să aveți mai multe vânzări. Evitați competiția bazată numai pe preț – apreciați și puneți accent pe:

personalizare;
orientare spre client;
specializare;
calitate;
servicii;
valoare;

comoditate;
siguranță;
livrare;
garanții;
opțiuni financiare atractive;
curățenie.

Calitatea bună nu se potrivește cu prețurile scăzute și viceversa, calitatea joasă – cu prețurile înalte. Strategia prețurilor scăzute presupune competiție. Piața va accepta prețuri înalte cu condiția că produsele Dvs., în comparație cu cele ale concurenților, sunt de o calitate mai bună, mai economice, mai durabile, funcționează mai bine, necesită mai puține investiții în deservire etc.

8. **Capital inițial insuficient:** După toate probabilitățile, lansarea afacerii vă va costa și va dura mai mult decât era planificat în buget. Includeți în buget cheltuieli pentru situații neprevăzute.
9. **Prea multe cheltuieli de regie:** Păstrați capitalul. Formați-vă o viziune globală față de orice cheltuială. Nu confundați necesitățile cu dorințele.
10. **Lipsa de atenție față de fluxul de numerar:** Elaborați cu atenție și minuțiozitate prognoza pentru fluxul de numerar. Analizați prognoza zilnic și actualizați-o regulat.
11. **Delegarea funcției de vânzări unui angajat:** Nimeni nu cunoaște sau nu poate să înțeleagă mai bine afacerea decât voi înșivă. Începeți cu ceea ce știți mai bine și ce vă place mai mult să faceți.
12. **Necunoașterea clienților sau jocul de-a ascunselea cu clienții:** Folosiți cercul vostru de cunoștințe. Acordați atenția cuvenită clienților care fac parte din segmentul vostru de piață.

Elemente de imagine personală:

- cartea de business (minipublicitate);
- garderoba (îmbrăcămintea într-o situație concretă);
- exteriorul (ținuta);
- atitudinea (încrederea în sine);
- limbajul gesturilor și comportamentul (postura, gesturile etc.);
- zâmbetul (caracter plăcut);
- privirea (manifestație de atenție și interes);
- vocabularul (limbajul folosit);
- arta oratorică (tonalitatea, intensitatea, ritmul și intonația);
- mașina (imaginea personală);
- locurile frecventate (reflectă stilul și caracterul).

13. **Elaborarea unui program de marketing nepotrivit,** care nu corespunde produsului sau serviciului în cauză. Studiați cu mare atenție piața. Folosiți teste promoționale și analizați cu atenție rezultatele.
14. **Contarea doar pe vreo doi-trei clienți:** Lărgiți cercul de clienți. Când luați o decizie de investiție majoră, nu contați pe venitul obținut de la unul sau

doi clienți importanți. Elaborați un plan de rezervă în cazul în care clientul cel mai important vă părăsește.

15. Divizarea proprietății în mod egal:

Identificați factorii compensatorii ai afacerii. Selectați cu atenție directorul executiv și tratați-l cu respect.

16. Tratarea incorectă a angajaților: Încercați să înțelegeți ce îi motivează pe oameni, comunicați eficient cu angajații, asigurați o delegare optimă a tuturor sarcinilor și responsabilităților. Formați-vă un stil individual de conducere (leadership).

17. Ignorarea lucrurilor evidente: Monitorizați cu atenție indicatorii-cheie, pentru a reduce pagubele: dezamăgirea și riscul sporit.

18. Tendința de a acționa de unul singur: Angajați personalul potrivit și învățați să delegați responsabilitățile. Angajați un expert în business sau un consultant.

19. Contractele încheiate în formă orală: Înțelegerile orale pot fi mai ușor încălcate decât cele scrise. Încheiați toate contractele doar în formă scrisă.

20. Lipsa de angajament pentru autoeducație: Rezervați-vă timp pentru autoeducație. Citiți lunar cel puțin o carte de specialitate sau frecvențați un curs.

Cauze ce conduc la eșecul companiilor deja create. Inițierea reușită a unei afaceri nu garantează succesul ei ulterior. Majoritatea afacerilor trec prin mari greutăți anume în primii 2-3 ani de la înființare. În această perioadă, majoritatea greșelilor decurg din cunoștințele insuficiente și lipsa de experiență a tânărului antreprenor.

Specialiștii scot în evidență cele mai frecvente cauze ale eșecului în micul business:

- planificarea inadecvată a businessului;
- capitalul inițial insuficient;
- estimarea eronată a cererii de piață;
- lipsa abilităților manageriale;
- incompetența de a selecta și de a aplica sfaturile;
- lansarea ineficientă a produsului/serviciului;
- credulitatea excesivă (în forțele proprii sau în noroc);
- neînțelegerea necesităților de capital pentru dezvoltarea afacerii;
- graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor;
- luarea de decizii pripite.

În continuare sunt expuse și alte zece legi ale antreprenoriatului, ce trebuie respectate:

1. Stabiliți scopul și acționați pentru a-l atinge.
2. Fiți neobosit și perseverent.
3. Focusați-vă pe nișele pieței.
4. Fiți decis și implementați rapid deciziile luate.
5. Ascultați și fiți sensibil la clienți, furnizori, angajați și investitori.

Țineți minte, obținerea succesului în business nu este neapărat o problemă de a face totul OK. Pentru a-ți dezvolta o afacere de succes, ai nevoie de **clar-viziune, intuiție, charismă, calitate de lider și caracter independent!**

6. Focusați-vă asupra fluxului de numerar.
7. Fiți inovativ și diferit.
8. Minimizați structura de management.
9. Maximizați profiturile prin menținerea costurilor joase și productivității înalte.
10. Aveți încredere în forțele proprii!

Sumar

- Multe persoane au idei de afaceri, dar le aplică mult mai puțini. Acest pas este blocat, deseori, de teama de a sustrage venituri din bugetul familiei, de lipsa capitalului și de nesiguranța în propriile capacități.
- Pentru a iniția o afacere, este necesară existența unui set de motive ce ar stimula și impune în același timp. Doar existența acestora va conduce la creșterea afacerii.
- Ideea de afaceri nu reprezintă ceva incidental, ea este direct legată de necesitățile pieții.
- Antreprenorul trebuie să știe cine vor fi clienții săi și de ce aceștia vor da preferință produsului lui, și nu al concurenților.
- Este mai bine pentru un începător să lanseze afacerea pe o piață unde există mai puțini concurenți.
- Ideea va fi mai atrăgătoare și va aduce mai mult succes dacă, la implementare, se va tinde spre următoarele avantaje: preț mic, grad înalt de diferențiere și concentrarea pe client.
- Un antreprenor începător are de învățat și realizat multe lucruri: alegerea formei legale, a localului, obținerea licenței și a autorizărilor. Trebuie să sporească resursele financiare, să extindă cercul de clienți, să dezvolte managementul și sistemele organizaționale, să întocmească planul de marketing, să instaleze sistemul de contabilitate etc. Având atâtea lucruri de făcut și atâtea decizii importante de luat, numeroși antreprenori devin copleșiți de probleme și încep să facă greșeli. Multe dintre aceste greșeli pot fi evitate și înlăturate fără mari eforturi și nu sunt fatale, în timp ce altele conduc nemijlocit la falimentarea afacerii.
- Cu cât antreprenorul este mai pregătit din punct de vedere teoretic și practic, cu atât mai bine îi va merge afacerea!

Întrebări pentru discuții

1. Ce credeți că blochează implementarea ideii de afaceri? Cum pot fi înlăturate aceste blocaje?
2. De ce ideea este veriga de legătură dintre business și creativitate?
3. Creativitatea poate fi învățată? Dar stimulată?
4. Descrieți etapele de realizare a unei idei.
5. Dacă ideea este bună, ea va avea oare neapărat succes?
6. Poate instruirea forma un antreprenor?

7. Care sunt riscurile începerii unei afaceri mai puțin puse la punct?
8. Care sunt greșelile pe care le comit deseori tinerii antreprenori?
9. Ce greșeli ar trebui evitate în lansarea afacerii?

Sarcini pentru orele practice

1. Descrieți un set de motivații și factori de influență care ar stimula antreprenorul să deschidă o afacere.
2. Întocmiți o listă cu 10 modalități de diferențiere a unui produs sau serviciu existent pe piață. De asemenea, descrieți cum veți realiza implementarea diferențierii. Ce avantaje aduc aceste diferențieri clienților?
3. Completați testul 1 și 2.

TESTUL 1

Aveți oare capacitățile necesare pentru inițierea unei afaceri?

Acest test va ajuta viitorul antreprenor să înțeleagă cât de bine poate organiza și gestiona o afacere. La fiecare întrebare sunt oferite câte trei variante de răspuns. Se va alege răspunsul mai apropiat la fiecare întrebare propusă, bifând litera corespunzătoare.

A. Deseori începeți a face un lucru din inițiativă proprie?

- a) Eu fac totul singur. Nimeni nu trebuie să mă îndemne.
- b) Dacă cineva mă ajută la început, apoi totul merge bine.
- c) Cu răbdarea treci și marea. Dacă este posibil, încerc să nu fac nimic.

B. Ce atitudine aveți față de oameni?

- a) Îmi plac oamenii. Mă pot înțelege bine cu oricine.
- b) Am mulți prieteni. Nu mai am nevoie de nimeni.
- c) Majoritatea oamenilor mă irită.

C. Ați putea fi conducător?

- a) Pot atrage după mine mulți oameni, când încep un lucru.
- b) Pot să dau ordine, dacă cineva îmi spune ce trebuie făcut.
- c) Pot să lucrez împreună cu alții, dacă am dorință.

D. Sunteți capabil să vă asumați responsabilități și să duceți lucrul început până la bun sfârșit?

- a) Îmi place să-mi asum responsabilități și să fac orice lucru până la sfârșit.
- b) Pot să-mi asum responsabilități, dacă trebuie, însă prefer să las responsabilitatea pe seama altcuiva.
- c) Oricând se va găsi un om energetic, care ar vrea să fie în frunte. Eu îi voi oferi cu plăcere responsabilitatea.

E. Sunteți un bun organizator?

- a) Înainte de a începe un lucru, prefer să întocmesc un plan. De obicei, anume eu determin consecutivitatea acțiunilor, atunci când echipa se pregătește de activitate.

- b) Toate lucrurile decurg bine în situații ordinare. Dacă apar probleme, este posibil să abandonez lucrul început.
- c) Dacă totul este deja organizat și apare o situație de problemă, eu las lucrurile să se rezolve de la sine.

F. Sunteți un lucrător bun?

- a) Pot să lucrez atât cât se cere. Lucrez mult, dacă aceasta este în favoarea mea.
- b) Pot să lucrez bine un timp anumit. Însă dacă mă plictisesc, abandonez lucrul.
- c) Nu văd sensul de a lucra mult.

G. Sunteți capabil de a lua decizii?

- a) Când trebuie, pot să iau decizii prompte, care de obicei sunt corecte.
- b) Da, dacă am destul timp pentru a medita. Când iau decizii pripite, deseori acestea se dovedesc a fi neadecvate.
- c) Nu-mi plac situațiile când trebuie să iau decizii.

H. Pot oare oamenii să creadă ceea ce spuneți?

- a) Desigur. Eu spun doar ceea ce cred cu adevărat.
- b) Eu tind să fiu permanent la nivel. Însă uneori spun ceea ce este mai potrivit la acel moment.
- c) De ce să-mi fac griji, interlocutorul oricum nu știe dacă spun sau nu adevărul.

I. Vă țineți promisiunile?

- a) Dacă am hotărât să fac ceva, nimic nu mă poate opri.
- b) De obicei, termin ceea ce am început dacă lucrurile merg bine.
- c) Dacă nu reușesc ceva dintr-o dată, abandonez. De ce să pierd timpul?

J. Care vă este starea de sănătate?

- a) Eu niciodată nu obosesc!
- b) Îmi ajunge energie pentru aproape tot ce doresc să fac.
- c) Eu simt că obosesc mai repede decât majoritatea colegilor mei.

Numărați câte răspunsuri ați obținut de tipul: a) _____ b) _____ c) _____.

TESTUL 2

Cum acționați în situațiile de risc?

Acest test îl poate ajuta pe viitorul antreprenor să-și evalueze stilul de luare a deciziilor în situații de risc. Cu toate că răspunsurile nu sunt întotdeauna absolut pertinente, totuși modul de luare a deciziilor poate fi determinat la general. Pentru fiecare întrebare, se va selecta răspunsul ce caracterizează cel mai bine modul de luare a deciziilor importante.

A. Dacă ar fi să alegeți între siguranță și inovație, ce ați prefera?

1. Aș prefera siguranța.
2. Aș prefera inovația.

B. Examinez rapid posibilitățile la general, în speranța că îmi va veni ideea optimă.

1. Continuu să produc diverse posibilități și apoi analizez alternativele posibile.
2. Analizez mai multe alternative, dar mă opresc după un număr rezonabil de căutări.

C. Gândind asupra unei alternative, pe lângă raționament, iau în considerare și intuiția.

1. Iau decizii majore bazându-mă în exclusivitate pe intuiție.
2. Nu am încredere în intuiție la luarea deciziilor majore. Încerc să justific la maximum raționamentul.

D. Cred că există doar o decizie corectă și este sarcina mea să o găsesc.

1. Nu cred că există o singură decizie corectă; trebuie să găsesc una suficient de bună.
2. Cred că alegerea primei decizii care m-a atras este corectă.

E. Nu examinez consecințele deciziei luate, deoarece sper că totul va fi bine.

1. Examinez consecințele, tind să mă concentrez asupra lucrurilor negative care se pot întâmpla.
2. Încerc să mă gândesc la toate consecințele deciziei, atât bune, cât și rele.

F. Sunt foarte tensionat atunci când mă gândesc să fac un pas riscant.

1. Sunt tensionat și totodată entuziasmat atunci când mă gândesc să fac un pas riscant.
2. Sunt entuziasmat atunci când mă gândesc să fac un pas riscant.

G. Iau deciziile rapid – chiar și pe cele majore.

1. Am nevoie de puțin timp pentru a lua decizii majore.
2. Am nevoie de foarte mult timp pentru a lua decizii majore.

H. Voi căuta și analiza noi informații chiar dacă am ajuns la o decizie.

1. Nu sunt interesat de noi informații odată ce am ajuns la o decizie.
2. Pot să caut sau nu noi informații odată ce am luat o decizie.

I. Odată ce am luat decizia, nu mă gândesc la ea până la lansarea în acțiune.

1. După luarea deciziei, deseori mă frământă îndoielile și mă pot răzgândi.
2. După ce am luat decizia, revin la ea după ce o mai verific o dată.

J. După ce am implementat decizia, îmi fac griji.

1. După ce am implementat decizia, încerc să uit de ea.
2. După ce am implementat decizia, analizez ce am învățat din aceasta.

INTERPRETAREA REZULTATELOR LA SUBIECTELE PRACTICE

TESTUL 1. Aveți capacități pentru organizarea unei întreprinderi?

Dacă majoritatea răspunsurilor Dvs. sunt printre cele cu numărul **a** – probabil că Dvs. aveți anume acele calități care sunt necesare pentru conducerea eficientă a unei întreprinderi, dacă sunt în aria de **b** – posibil să întâlniți greutăți și ar fi bine să găsiți un partener de încredere, care ar compensa neajunsurile Dvs. În cazul în care majoritatea răspunsurilor fac parte din categoria **c** – nici chiar un partener bun nu vă va putea ajuta. Gândiți bine dacă efortul este meritat sau apucați-vă urgent de un antrenament serios!

TESTUL 2. Cum acționați în situațiile de risc?

În tabelul de mai jos încercuiți răspunsurile date la întrebările A-J din test. De exemplu, dacă răspunsul la întrebarea A este 2, încercuiți 2 în coloana „Moderat” pentru A. Sumați separat punctajul din coloanele A, B și C.

CRITERIUL	NERĂBDĂTOR	MODERAT	INDIFERENT
A. Atitudinea față de schimbări	1	2	3
B. Strategia de căutare	2	3	1
C. Atenția la intuiție	3	1	2
D. Regula de luare a deciziei	1	2	3
E. Examinarea consecinței	2	3	1
F. Emoțiile până la luarea deciziilor	1	2	3
G. Timpul pentru luarea deciziilor majore	3	2	1
H. Atitudinea față de informațiile noi	3	1	2
I. Strategia postdecizională	2	3	1
J. Evaluarea rezultatelor unei decizii riscante	1	3	2
Punctaj total pentru fiecare stil			

Bibliografie recomandată

1. Bugaian L. (autor coordonator), Bilaș L., Spătaru S. *Din start cu idei optime de afaceri*. Seria „Biblioteca antreprenorului”, Chișinău, 2003.
2. Burns P. *Entrepreneurship and Small Business*. Wiltshire: Chippenham, 2001.
3. Ciloci R. Chislari E. Coban M., Gorobievschi S. *Organizarea și gestionarea businessului propriu*. Chișinău: UTM, 2004.
4. Dreschner Nancy. *Which business? Help in selecting your new venture*. USA: The Oasis Press PSI Research, 1997.
5. Gorobievschi S. *Cum să reușim în afaceri? Ghid didactico-practic*. Chișinău: Pontos, 2008.
6. Manolea G. *Bazele cercetării creative*. București: AGIR, 2006.