



DERULAREA UNEI AFACERI ANTREPRENORIALE

2.1 Cadrul general de derulare a unei afaceri antreprenoriale

Rolul afacerilor mici și mijlocii

Afacerile mici și mijlocii oferă celui care vrea șansa de a se afirma economic.

Toți dorim să fim independenți, dar această dorință nu ne transformă pe toți în întreprinzători. Un om de afaceri își poate vedea împlinit visul de a avea succes, putere, bani, dar își poate vedea și averea irosită. Cine sunt acești întreprinzători și ce-i face pe ei să muncească din greu și să riște atât de mult, fără să aibă garanția succesului?

Psihologii au elaborat teste care încearcă să stabilească dacă o persoană are sau nu aptitudini de întreprinzător. Testele își au rolul lor, dar nu este absolut necesar ca un individ să posede toate trăsăturile indicate de acestea pentru a avea succes în afaceri.

Majoritatea persoanelor pornesc într-o afacere fără a-și testa aptitudinile de potențial întreprinzător, bazându-se pe experiență și motivație pentru reușită.

Sectorul afacerilor mici și mijlocii este prezent în toate țările dezvoltate, ocupând o pondere însemnată în economia acestora. În țările Uniunii Europene, 91% din întreprinderi au de la 1 la 9 angajați (întreprinderi mici), cca. 8% au între 10-500 angajați și 1% peste 500 angajați (întreprinderi mari).

Barierile în calea inițierii afacerilor mici și mijlocii

În fața inițiativei întreprinzătorilor particulari stau o serie de piedici (bariere), pe care le putem grupa în două categorii:

- bariere care fac ca afacerile să se orienteze spre comerț și nu spre producție. Din această grupă fac parte: lipsa de capital, dobânzi mari practicate de bănci, greutate în obținerea creditelor bancare, regim de impozitare neadecvat, sistemul de taxe vamale, lipsa de acces la spații, utilaje, mijloace de transport;
- bariere cu caracter general, care acționează indiferent de domeniul în care vrem să inițiem afacerea. Aici intră lipsa de capital, teama de risc, lipsa unor cunoștințe în domeniul inițierii afacerilor, lipsa unor cunoștințe manageriale.

Motivarea inițierii unei afaceri



Ceea ce motivează un om pentru a porni o afacere diferă de la individ la individ, întrucât depinde de nevoile și de felul fiecăruia de a fi, de a gândi, de a concepe rolul și valoarea vieții.

Tabelul 2.1. Clasificarea motivațiilor care pot influența începerea unei afaceri

Categoriile de motivație	Componente
1. Motivații profesionale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ perspectiva unei munci atrăgătoare; ◆ perspectiva de a face descoperiri; ◆ perspectiva de a perfecționa metode și tehnici antreprenoriale; ◆ perspectiva obținerii prestigiului.
2. Motive psihologice	<ul style="list-style-type: none"> ◆ statutul și respectul social ce decurge din poziția de întreprinzător; ◆ renumele ce se poate obține; ◆ extinderea relațiilor; ◆ statutul de a fi propriul tău stăpân.
3. Motivații materiale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ posibilitatea de a obține câștiguri mari; ◆ asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru familie; ◆ siguranța locului de muncă.
4. Motivații morale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ perspectiva de a realiza ceva deosebit; ◆ perspectiva de a participa la progresul societății.

2.2. Forme de asociere în afaceri mici și mijlocii

Afacerile sunt răspândite în domeniul productiv, comercial, financiar din sectorul privat sau public (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Domeniul afacerilor

Domeniul afacerii	Ponderea lor	Avantajele	Dezavantajele
Productiv	mică	profit constant și pe termen lung	investiție inițială mare; risc mare;
Comerț	peste 80% din firmele înființate	profit mare la început; recuperarea investiției rapid;	
Servicii	mică	profit sigur și constant	
Mixt	mică	profit mare în timp;	



		nu merge una, merge alta;	
--	--	------------------------------	--

Oportunitățile afacerilor mici și mijlocii

Întreprinzătorii de succes sunt pătrunși de ideea oportunității unei afaceri. Afacerile ne oferă oportunitatea de:

- a face ce-ți place;

Într-o afacere pornită de tine, tu ești propriul tău stăpân. Recompensele afacerii proprii constau în libertatea de a lua decizii, de a-ți asuma riscuri, de ați întrece competitorul.

- a-ți manifesta spiritul creator;

Întreprinzătorul care pornește o afacere poate fi asemuit cu un artist care își creează opera. El poate oricând să manifeste spirit înnoitor în idei, concepții, în soluții. O afacere reflectă trăsăturile celui ce o inițiază, dar și limitele acestuia.

- a-ți utiliza întregul potențial;

Afacerea poate fi privită ca un instrument de exprimare a propriei personalități. Singurele bariere în fața succesului sunt creativitatea și voința pe care le poți angaja în afacere, și nu restricțiile impuse de organizația în care muncești.

- a obține profit nelimitat.

În cazul în care afacerea are succes, profitul revine în întregime întreprinzătorului.

Dezavantajele afacerilor mici și mijlocii

Majoritatea dintre noi dorim să ne lansăm în afaceri. Înainte de a o face este bine să analizăm care sunt dezavantajele pe care le prezintă asemenea activități.

Incertitudinea venitului. Deschiderea și punerea pe picioare a unei afaceri nu oferă garanția că întreprinzătorul va obține bani suficienți pentru a supraviețui. Nu mai puține afaceri garantează un venit adecvat.

În momentele de început ale afacerii proprietarul are probleme financiare și obligații și trebuie să-și mențină afacerea pe linia de plutire. Un venit regulat este absent și proprietarul este ultimul care trebuie plătit.

Riscul pierderii întregului capital investit. Rata de supraviețuire a afacerilor mici este mică. 60% din noile afaceri eșuează după șase ani. Probabilitatea de eșec este de 35%. Întreprinzătorii care eșuează în afaceri își vor pierde capitalul investit.

Pentru mulți pierderea este mai mare decât pierderea financiară. Vor fi afectați și psihologic pentru că eșecul înseamnă și eșec personal.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014 - 2020

Mulți întreprinzători își revin după eșec în afaceri și o iau de la început, dar sunt afectați pe termen lung. Oricine începe o afacere trebuie să se întrebe dacă va rezista psihic în caz de nereușită.

Calitatea scăzută a vieții până ce afacerea se stabilizează. Cine vrea să pornească o afacere, trebuie să muncească din greu, de dimineață până noaptea târziu.

Responsabilitatea completă. Este teribil să fii șef, dar mulți întreprinzători se plâng de faptul că trebuie să deschidă în domenii în care nu sunt întotdeauna competenți. În cazul în care nu reușesc să apeleze la consultanți de specialitate, presiunea crește rapid. Constatarea că deciziile luate pot cauza succes sau eșec are efectiv negativ asupra unor întreprinzători devenind un veritabil factor de stres.

Factorii ce influențează eșecul afacerii

Chiar dacă o persoană are abilități de mic întreprinzător și o anumită experiență în domeniu, afacerea se poate să nu reușească datorită unor factori ce influențează eșecul unei afaceri: lipsa unui plan strategic pentru afacere, accesul la capital, lipsa de capital, ciclul afacerii, inflația și dobânzile, reglementările guvernamentale; incompetența în management, investiții prea mari în mijloace fixe, planificare necorespunzătoare, extindere neplanificată, lipsa unui inventar periodic, atitudini neadecvate ale întreprinzătorului.

Cum se poate evita eșecul unei afaceri

Fiecare întreprinzător are modul său specific de a iniția și dezvolta o afacere, însă prevenirea eșecului acesteia este guvernată de un număr relativ redus de reguli ș.a.:

Cunoașterea afacerii în profunzime. Înainte de a se lansa într-o afacere, orice întreprinzător trebuie să se asigure că știe o serie de elemente teoretice și practice despre lumea afacerilor. Pe parcurs el trebuie să-și recunoască propriile defecte și lipsuri și să acționeze în așa fel încât acestea să nu influențeze mersul afacerii. Întreprinzătorul trebuie să-și cunoască foarte bine afacerea, deoarece afacerea mică funcționează fără “plasă de protecție” și orice greșală poate conduce la eșecul ei.

Desfășurarea afacerii după un plan. Nici o afacere nu se poate desfășura la întâmplare. Aceasta ar conduce la haos și eșec rapid. Totul trebuie să se desfășoare după un plan care să conțină măsuri înlănțuite logic și încheiate într-un tot.

Înțelegerea formulărilor de tip financiar. Întreprinzătorul nu trebuie să fie specialist în finanțe sau contabilitate, dar trebuie să fie în stare să judece sau să analizeze veniturile și vânzările.



Administrarea resurselor financiare. Pentru a reuși demarcarea și dezvoltarea unei afaceri, trebuie să se urmărească permanent obținerea unui profit maxim, prin imprimarea unui autentic stil de afacere, tuturor activităților desfășurate. Un rol esențial îl are o administrare rațională a resurselor financiare.

Căutarea asistenței profesionale. Pentru domeniile pe care întreprinzătorul nu le poate acoperi, trebuie să apeleze la o echipă de consultanți competenți.

Flexibilitatea în afacere. Întreprinzătorul trebuie să fie flexibil și adaptabil la cerințele mediului. Flexibilitatea în afaceri îl va ajuta să acționeze eficient în mediul înconjurător care este foarte dinamic.

2.3 Riscul noilor afaceri. Factori ce influențează dezvoltarea antreprenoriatului

Decizia de inițiere a unei afaceri trebuie luată numai după atenta analiză a riscurilor implicate.

În acest scop, cunoașterea condițiilor în care au avut succes sau au eșuat diferite afaceri este un pas foarte important.

Activitatea antreprenorială în ansamblul său este influențată de numeroși factori:

A. La nivel macroeconomic (economia națională, relații economice internaționale) se disting o serie de condiții generale a căror evoluție întreprinzătorul trebuie să o urmărească, dar pe care nu le poate influența în mod direct:

- situația generală a economiei;
- nivelul și evoluția inflației;
- nivelul și evoluția ratei dobânzii;
- existența unor politici de stimulare a accesului la capital;
- cadrul legislativ privind antreprenoriatul.

B. La nivel microeconomic (întreprinzătorul și afacerea sa) libertatea de acțiune a întreprinzătorului este maximă în ceea ce privește:

- Nivelul de competență și pregătire. Abilitățile înnăscute și dezvoltate, cunoștințele dobândite în domeniul producției, financiar, al vânzărilor, al managementului resurselor umane, precum și o atitudine corespunzătoare reprezintă, împreună, singura bază pe care se poate construi o afacere. Atunci când implicarea în afaceri nu este rezultatul unei autoevaluări aprofundate a întreprinzătorului și a unei concentrări a tuturor resurselor disponibile, rezultatul este, cel mai adesea, falimentul;



- Planificarea atentă a afacerii, care permite valorificarea oportunităților oferite de piață și evitarea unor probleme frecvente (dificultăți rezultate din lipsa de informații, probleme cauzate de o creștere prea rapidă);

- Controlul financiar permanent, prin organizarea unui sistem eficient de evidență financiar-contabilă și controlul permanent a situațiilor financiare. În acest fel se evită subcapitalizarea, investirea nejustificată în fonduri fixe și problemele legate de politica de credit;

- Salariații, una din cele mai importante resurse într-o afacere. Întreprinzătorul trebuie să aibă grijă ca angajații să-i fie loiali și să lucreze eficient. Pentru acesta, el trebuie să aibă în vedere permanent nu numai situația financiară sau problemele de producție și de vânzare (așa cum se întâmplă de foarte multe ori), ci trebuie să investească și în procesul de angajare, instruire și coordonare a personalului;

- Activitățile de marketing. Indiferent de calitățile produsului, de regulă este nevoie de un efort de marketing susținut pentru a asigura vânzarea, o strategie de marketing bine realizată și pusă în aplicare fiind singura soluție pe termen lung;

- Fraudele: furturi ale salariaților (cazurile cele mai frecvente), spargerile, furturile din partea clienților sau a concurenților. În acest domeniu, asigurările pot fi de un real ajutor.

Tipuri de risc

Problematica riscurilor poate fi analizată din mai multe puncte de vedere:

Evenimentele care au un impact negativ asupra afacerii, dar al căror moment al producerii nu poate fi precizat dinainte sunt caracterizate **de risc pur**. Exemple tipice sunt incendiul, inundațiile sau alte tipuri de evenimente catastrofice naturale, furtul, decesul unor membri foarte importanți din cadrul personalului, falimentul unor clienți etc. În măsura în care aceste riscuri pot fi analizate statistic, ele pot fi asigurate.

Atunci când apariția riscului a fost influențată direct de întreprinzător, este vorba despre **riscuri speculative**. Exemple tipice sunt situațiile în care întreprinzătorul mizează pe evoluția favorabilă a pieței (valutare, imobiliare etc.). Astfel de riscuri nu sunt asigurate.

Modificările permanente ale pieței creează premisele pentru apariția unor **riscuri privind piața**. Exemple tipice sunt întreruperea fluxului de aprovizionare (ceea ce afectează direct capacitatea de producție și duce, în timp, la înrăutățirea poziționării pe piață a afacerii), reducerea cererii (ca rezultat al modificării așteptărilor clienților, al poziționării față de concurenți etc.) precum și deteriorarea mediului economic (evoluția inflației, modificarea nivelului general al ratei dobânzii etc.). Astfel de riscuri se manifestă și se dezvoltă lent, ducând



frecvent la falimentul afacerilor insuficient de bine planificate și controlate. În plus, astfel de riscuri se pot asigura cu greutate și în condiții mai speciale.

Riscurile privind proprietatea:

- Dezastrele naturale (cutremurele, inundațiile, alunecările de teren, furtunile puternice etc.) afectează, de regulă, mai mulți întreprinzători și au efecte negative majore. Soluția cea mai eficientă de protecție împotriva acestor riscuri este asigurarea;

- Incendiile reprezintă situații de risc care se produc frecvent. Protecția presupune atât măsuri complexe de prevenire cât și asigurarea;

- Furturile, spargerile și tâlhăriile, pentru prevenirea și limitarea cărora se pot folosi sisteme de alarmă, agenți de pază, sisteme de supraveghere și, bineînțeles, asigurarea.

Riscurile privind clienții se referă la vânzarea pe credit, când clientul rău-platnic refuză să plătească produsul achiziționat, și la posibilitatea apariției unor nemulțumiri privind produsul oferit sau serviciile conexe prestate.

Riscurile privind personalul se referă la furturi sau la falsuri realizate de către propriii angajați ai întreprinzătorului. Cauzele țin atât de neselectarea corespunzătoare a persoanelor angajate, cât și de mediul intern al organizației (relațiile dintre angajați și angajator, politica salarială și așteptările angajaților, sistemul de control intern al afacerii și procedurile în cazul unor situații negative). De cele mai multe ori, aceste riscuri pot fi asigurate.

Strategii de gestionare a riscului

În ceea ce privește gestionarea riscului, exista 4 posibilități de acțiune:

A. Evitarea situațiilor de risc (de exemplu, depunerea zilnică a banilor în cont pentru a evita riscurile legate de utilizarea numerarului).

B. Prevenirea riscurilor. Atunci când riscurile nu pot fi eliminate, întreprinzătorul trebuie să încerce să reducă probabilitatea de apariție a unor astfel de situații.

C. Transferul riscurilor asupra altei organizații – asigurarea.

D. Asumarea riscurilor, atunci când celelalte metode nu pot fi aplicate.

Întreprinzătorul își constituie un fond de risc pentru acoperirea pierderilor potențiale, bineînțeles, pentru cazul unor pierderi de dimensiuni destul de reduse.

Aceste metode sunt aplicate, de regulă, împreună.

2.4 Identificarea ideilor de afaceri



UNIUNEA EUROPEANĂ



Ideea de afaceri constituie fundamentul unei afaceri de succes. Ideile de afaceri care pot fi transpuse în realitate reprezintă oportunitățile de afaceri.

Întreprinzătorul este permanent atent la noi idei de afaceri. El utilizează mai multe surse de inspirație:

a. *Experiența anterioară de muncă*

Avantaje:

Marea majoritate a afacerilor noi sunt înființate de persoane cu experiență în același domeniu de activitate, în care au lucrat în calitate de angajați, deoarece întreprinzătorul cunoaște foarte bine produsul vândut, procesul de obținere a lui, furnizorii și piața produsului (clienții, concurența), cunoaște organizarea internă necesară și funcționarea firmei după această structură internă.

În ansamblu, această experiență anterioară facilitează foarte mult orientarea proaspătului întreprinzător în mediul de activitate al noii sale firme.

Dezavantaje:

Experiența în același tip de activitate transformă deseori afacerea într-un simplu loc de muncă: întreprinzătorul este tentat să considere că realizarea activităților tehnice importante (așa cum le cunoaște deja din experiență) sunt cel mai important lucru pentru întreaga afacere. În acest fel, el ignoră cu ușurință activitatea de planificare strategică, dar și celelalte activități strict necesare oricărei afaceri dar pe care el nu le-a realizat până acum: marketing, contabilitate. În plus, deseori este depășit de multitudinea activităților pe care trebuie să le desfășoare, ajungând să neglijeze și activitățile de personal sau cele de management.

b. *Hobby-uri sau experiența personală*

Avantaje:

Deseori, întreprinzătorul este tentat să transforme o activitate pe care o desfășoară cu pasiune – un hobby – într-o afacere. În cazul în care afacerea eșuează, întreprinzătorul rămâne cel puțin cu satisfacția realizării unei activități care îl pasionează – bineînțeles, cu condiția să nu fi investit foarte mult în afacere.

Dezavantaje:

O astfel de activitate poate fi desfășurată cu rezultate mulțumitoare de un număr foarte mic de oameni, de obicei numai de întreprinzătorul pasionat.

Unul din cele mai mari pericole este subiectivismul inevitabil al întreprinzătorul în privința reacției pieței la produsele pe care le realizează: dacă întreprinzătorul pune atâta pasiune în realizarea produsului său, este obligatoriu ca și piața să aibă o atitudine foarte favorabilă.

Mai mult decât atât, o firmă presupune desfășurarea unei game largi de activități care nu au nici o legătură directă cu hobby-ul întreprinzătorului (de



obicei contabilitate, dar și management, marketing etc.). astfel de activități consumă foarte mult timp, pentru că întreprinzătorul nu are de regulă experiență în realizarea lor și nici în delegarea lor către un specialist.

Pentru contracararea acestor situații negative, întreprinzătorul trebuie să studieze întâi cu mare atenție piața, înainte de a investi într-o afacere. În plus, el trebuie să aibă în vedere și situația creată ca rezultat al dezvoltării activității sale (activități noi care trebuie realizate, informații și resurse suplimentare necesare).

c. Interacțiuni sociale

O sursă permanentă de informații o constituie relațiile de serviciu, cu clienții, distribuitorii, partenerii de afaceri, concurenții, prietenii, rudele, cunoștințele.

În același timp, întreprinzătorul obișnuiește să privească mediul social-economic ca o sursă de oportunități pe care le poate valorifica prin intermediul afacerii sale.

d. Căutări sistematice

Cel mai frecvent, ideile de afaceri apar întâmplător. Chiar dacă o căutare sistematică este o cale pe care cei mai mulți întreprinzători o ignora, identificarea unor noi idei de afaceri depinde într-o măsură importantă de perseverența întreprinzătorului.

Căutarea sistematică presupune consultarea cărților și a altor publicații de specialitate, utilizarea unor metode tip brainstorming cu implicarea prietenilor, membrilor familiei, accesarea unor baze de date cu patente și invenții. În acest domeniu, Internet-ul a devenit una din cele mai accesibile surse de informații.

e. Evoluțiile macro-economice (tendințe demografice, sociale, tehnologice, afaceri)

Întreprinzătorul este obligat să țină cont de tendințele sociale, tehnologice și economice, care pot indica modificarea așteptărilor și preferințelor clienților, schimbarea modalităților de organizare și funcționare a afacerilor.

2.5 Evaluarea oportunităților de afaceri

După identificarea oportunităților de afaceri este necesară o evaluare aprofundată a acestora.

În acest fel, pot fi evitate multe situații în care subiectivismul întreprinzătorului poate fi fatal afacerii. Este foarte frecventă tendința de supralicitare a intuiției în alegerea afacerii; de foarte multe ori, însă, întreprinzătorul devine incapabil să prevadă piedicile potențiale.

În plus, investigarea cu atenție a oportunității de afaceri sporește foarte mult șansele de câștigare a încrederii unor potențiali investitori.



Procesul de evaluare

Atunci când ajunge la momentul evaluării oportunităților de afaceri, întreprinzătorul trebuie să răspundă la câteva întrebări:

a) Care este durata de viață a oportunității?

Studiile au arătat că afacerile au un anumit ciclu de viață, de regulă de forma: lansare – creștere – maturitate – declin.

Ideal pentru întreprinzător este să intre în afacere în „fereastra de oportunitate” a acesteia, respectiv perioada din ciclul de viață caracterizată de concurență redusă, cererea mai mare decât oferta, preț de vânzare și rata profitului mai mare.

b) Ce mărime are piața produsului?

Bineînțeles, piața potențială trebuie să fie suficient de mare pentru a justifica investiția și efortul inițial ale întreprinzătorului. O piață foarte mare necesită investiții mai mari pentru a o acoperi și înseamnă, în același timp, mai mulți concurenți potențiali. Din aceste puncte de vedere, deseori, o piață de nișă (de dimensiuni reduse, cu caracteristici foarte bine individualizate) se dovedește o alegere mai potrivită.

c) Ce investiție inițială este necesară?

Cele mai multe oportunități transformate în afaceri necesită o investiție inițială de dimensiuni reduse.

Oportunitățile mai costisitoare, dar capabile să asigure beneficii mai ridicate și care sunt mai atractive pentru investitorii externi, nu au șansa de a fi inițiate deoarece întreprinzătorul – cel care trebuie să de-a viață efectiv afacerii, nu poate asigura investiția inițială cerută de investitori pentru a-și dovedi buna credință și interesul în afacere.

d) Ce risc implică oportunitatea?

Gradul de risc este un criteriu fundamental de selecție. Riscul oportunității depinde de mărimea investiției inițiale și de perioada de timp pentru recuperarea ei, noutatea afacerii sau produsului și cunoașterea redusă a reacțiilor clienților și concurenților.

e) Care este câștigul minim acceptabil?

Profitul estimat al viitoarei afaceri trebuie să acopere investiția inițială, efortul întreprinzătorului și riscul asumat. În plus, alegând o anumită afacere, întreprinzătorul renunță la alte afaceri potențiale, așa-numitul „cost de oportunitate”, pierdere pe care se așteaptă să o recupereze, la un moment dat, din afacerea aleasă.

f) Cât de originală e afacerea și cum poate fi ea apărată de concurență?

Originalitatea afacerii asigură impactul asupra clienților oferindu-le satisfacții suplimentare și, simultan, creează un decalaj față de concurență.



Pentru a menține aceste avantaje, întreprinzătorul poate apela la patente, mărci de fabrică sau mărci de comerț.

Pentru a obține o perspectivă cât mai corectă asupra impactului noii afacerii, aveți posibilitatea de a realiza o evaluare preliminară. În acest scop, există câteva metode de lucru:

- **Testul primei reacții:** Prezentarea afacerii potențiale unui grup de prieteni. Dacă vor fi primite reacții foarte favorabile, se reia testul pe un grup de persoane necunoscute. Dacă reacțiile sunt în continuare favorabile, vor fi colectate cât mai multe informații privind comportamentul consumatorilor (prețul acceptabil, calitatea așteptată, cantitatea necesară).

- **Testul prețului maxim acceptabil** (pentru produse materiale): Sunt studiate reacțiile clienților potențiali la oferirea produsului cu un preț de 10 ori mai mare decât costul de producție estimat. În acest fel, ar fi asigurat profitul pentru activitățile intermediare dintre producție și vânzare-cumpărare (marketing, distribuție).

- **Testul suprapunerii:** Se încearcă aflarea dacă pe piața vizată există și alte produse asemănătoare și este evaluat succesul pe care acestea îl au. Pe o piață mică va fi dificil de intrat cu un produs similar unuia existent dar pe o piață mare există șanse de a câștiga o cotă de piață acceptabilă. De aceea trebuie studiată și mărimea pieței.

- **Testul investitorului:** Poate fi evaluată oportunitatea prezentând-o unor investitori experimentați (de exemplu bancheri) care pot să își folosească experiența în a finanța astfel de proiecte. Ei pot să furnizeze chiar idei de finisaj asupra începerii afacerii.

- **Testul prototipului:** Înainte de începerea afacerii, poate fi realizat un prototip care să fie vândut unui eșantion de clienți, în condițiile comerciale planificate pentru activitatea propriu-zisă.

Odată ce au fost recepționate semnale suficient de încurajatoare în urma evaluării preliminare, urmează etapa analizei detaliate, reprezentată de realizarea planului de afaceri.

Un astfel de plan este extrem de necesar pentru clarificarea diferitelor aspecte legate de inițierea afacerii, inclusiv calendarul activităților. El este, în același timp, un instrument foarte important pentru câștigarea încrederii partenerilor și finanțatorilor. În acest context, trebuie remarcat faptul că imaginea pe care o are un întreprinzător despre afaceri este deseori semnificativ diferită de concluziile la care ajunge planul de afaceri „pus pe hârtie”.

Erori de evaluare

Cele mai frecvente erori care apar în procesul de evaluare a oportunităților sunt:



a) Subiectivismul

Această eroare se manifestă prin ignorarea unor aspecte negative și accentuarea aspectelor pozitive ale viitoarei afaceri.

Astfel, o persoană cu aptitudini foarte dezvoltate de întreprinzător are deseori tendința de a se complăce în contemplarea previziunilor foarte optimiste, bazându-se foarte mult pe viitor pentru a înlătura piedicile prezente.

O persoană cu abilități manageriale predominante se va concentra asupra unor aspecte precum durata de recuperare a investiției inițiale (raportul între veniturile estimate și investiția inițială necesară), ignorând aspecte precum așteptările clienților, calitatea produselor, inovația.

Un tehnician pornește de la calitatea produsului pe care îl va realiza și nu de la piața pe care el va fi distribuit.

Dacă în evaluarea oportunității de afaceri participă mai multe persoane, subiectivismul se reduce foarte mult.

b) Studiarea insuficientă a pieței

Studiul pieței este o latură esențială a evaluării oportunității de afaceri. Unul din cele mai importante aspecte care trebuie studiate este durata de viață, „fereastra” oportunității, subiect ignorat de cei mai mulți întreprinzători noi. Pentru aceștia, studiile de piață devin necesare numai după apariția unor dificultăți continue în vânzări.

c) Optimismul exagerat privind rezultatele financiare

Experiența a dovedit că, de cele mai multe ori, costul începerii unei noi afaceri este evaluat la circa 50% din necesarul real.

În plus, veniturile estimate înainte de începerea afacerii sunt supraevaluate într-o măsură importantă, ceea ce face ca multe firme să ajungă în stare de faliment în aproximativ 1 an de la înființare.

d) Analiza insuficientă a aspectelor tehnice ale afacerii

Atunci când întreprinzătorul nu cunoaște suficient de bine detaliile tehnice ale procesului de realizare a produsului, nu este posibilă planificarea calendaristică și financiară a activității, previzionarea cheltuielilor și a potențialelor probleme tehnice.

e) Ignorarea sau încălcarea legislației în domeniu

De foarte multe ori, întreprinzătorii au tendința de a considera că riscul începerii afacerii include și nerespectarea unor prevederi legale, atunci când acest lucru îi avantajează.