

DAN VOICULESCU

Bucuria de a fi propriul tău stăpân

Bucuria de a fi propriul tău stăpân

„Binele general depinde de măsura în care oamenii acționează în propriul lor interes”

Dan Voiculescu

Cele ce urmează se adresează românului care vrea să-și ia soarta în propriile mâini, să nu mai depindă de un angajator, să-și lanseze propria afacere, să devină propriul său stăpân. Nu e o decizie ușoară, presupune multă muncă, multă inițiativă și o doză de risc calculat, dar odată luată poate aduce mari satisfacții.

Din experiența mea, ofer bărbatului sau femeii ce se află în această situație sfaturile de mai jos. Ele se structurează în două părți: un ghid comportamental și un ghid profesional.

Cuprins

Cum să muncești pentru succes?	7
1. Drumul spre succes: fi deschis, asumă-ți riscuri!	7
2. Alegerea unui mentor	8
3. Fii performer, nu workaholic!.....	9
Cum să-ți promovezi ideile?	11
1. Persuasiune	11
2. Secretele puterii de persuasiune	12
a. Trei elemente care contribuie la câștigarea încrederii partenerilor tăi	13
b. Câteva sfaturi pe care trebuie să le urmezi pentru a reuși să-ți "îndupleci" șeful	14
3. Reușita unei conversații în condiții de tensiune.....	15
4. Cum să controlezi eficiența unei conversații.....	17
a. Atitudini pentru eficiența unei conversații	17
b. Atitudini contra eficienței unei conversații	18
5. Câștigarea unui consens în ședințe.....	18
Cum să devii un bun negociator?	20
1. Cum să negociezi cu succes?	20
2. Recomandări pentru o negociere dificilă.....	20
3. Negociere în condiții de birocrație	21
4. Când negociezi cu o persoană de tipul "știe tot".....	22
5. Calitățile unui negociator talentat	22
a. Pune întrebările potrivite	23
b. Ce tipuri de întrebări punem?	24
6. Managementul unui "business meeting".....	25
Cum să devii un lider?	27
1. Management.....	27
2. Schiță de portret pentru un lider	28

a. 10 principii de comportament ale conducătorului eficient.....	29
b. 10 principii de comportament ale conducătorului ineficient	30
3. Cum se învinge birocrăția?	31
4. Cum se realizează feedback-ul?	32
5. Relații publice.....	33
6. Rezolvarea problemelor morale	33
7. Reguli pentru o firmă mai eficientă.....	34
8. Cum să iei o decizie dură?	36
9. Cum să reorganizezi o echipă?	36
Cum să faci un plan de afaceri?	39

A. Ghidul comportamental, sau

CUM SĂ MUNCEȘTI PENTRU SUCCES?

Drumul spre succes: fi deschis, asumă-ți riscuri!

- Fără să-ți asumi unele riscuri nu vei reuși niciodată să faci ceva deosebit.

- Succesul profesional depinde de puterea de concentrare asupra următoarelor două elemente: cum să procedezi pentru a nu da greș și cum să reușești.

- Cei care greșesc de prea multe ori suferă de șase forme de frică: de eșec, de succes, de respingere, de interlocutor, de forța fizică și de nesiguranța de sine.

- Colaborarea cu o persoană diferită poate contribui la învățarea unor lucruri noi.

- Fiți cât mai activ, oamenii își pierd serviciul din cauza atitudinii lor pasive, indiferenței cu care își fac treburile. Acest motiv de concediere este mai frecvent decât toate celelalte la un loc.

- Mulțumiți în public tuturor aceluia care vă ajută.

- Nu este suficient să faci un lucru bine. Trebuie să fii convins că merită să-l faci.

- Folosiți preponderent propria ierarhie de valori, pentru a determina ce este într-adevăr important pentru dumneavoastră. Puneți-vă întrebări de genul: „Dacă aș mai avea numai șase luni de trăit, care ar fi prioritățile?”

- Conștientizați modul în care munca dumneavoastră contribuie la realizarea unui scop general. De exemplu, în cazul în care vă ocupați de promovarea unui produs imaginați-vă cum, din vânzările acestui produs, vor beneficia atât cei care-l cumpără cât și cei care îl produc și îl comercializează.

- Respectați importanța muncii dumneavoastră. Luptați-vă pentru performanță. Rezervați-vă, din când în când, momente de analiză a ceea ce ați realizat deja.

- Găsiți motive de satisfacție în activitatea dumneavoastră, refuzând să deveniți obsedat de rezultate. Este de preferat să vă lăsați treptat „absorbit” de activitate. Numai o implicare completă poate pune în valoare calitățile conferite de experiență.

- Evitați să depindeți de părerea altora asupra activității dumneavoastră. Dezvoltați un set de valori proprii. Atunci când încercați să obțineți mereu aprobarea celor din jur, le conferiți acestora o putere enormă asupra dumneavoastră.

- Dar, atenție! Nu trebuie să exagerați, devenind refractar la sugestiile altora, pentru că aceasta ar determina o rigiditate dăunătoare.

- Încercați să deveniți o persoană hotărâtă, care se concentrează asupra rezolvării problemelor. În caz contrar, vă veți expune eșecului ori de câte ori apar complicații. Acceptați cu realism faptul că puteți pierde. Teama de eșec este un puternic factor de stres și apoi, problemele cu adevărat importante nu au aproape niciodată rezolvări facile.

Alegerea unui mentor

- Alegeți un mentor care să dețină relații puternice cu cei care vă pot ajuta.

- Adresați-vă unei persoane care vă apreciază realizările.

- Nu ezitați să vă adresați cuiva care pare inabordabil. Șansa

este de partea dumneavoastră întrucât nimeni altcineva înaintea nu l-a mai solicitat

- Începeți prin a-i cere potențialului mentor un sfat la o problemă simplă. Apoi solicitați-i un sfat în legătură cu preocuparea majoră a departamentului dumneavoastră.

- Ajutați-l să se simtă bine în compania dumneavoastră încercând să nu forțați conversația de la prima întâlnire.

- După ce ați stabilit o anumită relație, solicitați ajutorul într-o problemă serioasă, ceva de care depinde, într-adevăr, cariera dumneavoastră. Dacă ați ales persoana potrivită, veți primi sfaturi care vă vor ajuta să obțineți mai repede ceea ce doriți.

Fii performer, nu workaholic!

Dacă serviciul, munca au devenit pentru dumneavoastră totul; dacă v-au făcut să uitați de familie, prieteni, de micile plăceri ale căminului - deci dacă ați devenit ceea ce americanii denumesc „workaholic” - citiți cu atenție care sunt diferențele dintre un work-aholic și un mare performer.

Workaholic-ul, adesea, urcă rapid în ierarhia profesională. Dar, în ultimă instanță, riscă să eșueze tocmai datorită muncii prelungite, scufundării în detaliile și gândurile provocate de descifrarea caracterului simbolurilor și evenimentelor. Performerul lucrează și el multe ore, dar face acest lucru cu plăcere, pasiune și detașare.

Workaholic-ul este motivat de teama de eșec. Performerul este motivat de considerente personale și de pasiune.

Workaholic-ul pare căsătorit cu slujba sa și își consideră munca epuizantă și nocivă. Performerul se bucură de momentele de relaxare și reflecție. El privește pauzele și vacanțele ca

pe momente de stimulare a creativității. Oricum, performerul lipsește de la birou mult mai mult decât un workaholic.

Workaholic-ul are tendința de a-și distruge familia și relațiile de muncă prin ignorarea lor; de asemenea, el își neglijează și viața personală. Performerul cultivă cu grijă și relațiile familiale și cele de prietenie.

CUM SĂ-ȚI PROMOVEZI IDEILE?

Persuasiune

Dacă vrei să influențezi oamenii trebuie să afluți cum încearcă ei să îi influențeze pe ceilalți. Pentru aceasta trebuie să le ascultați cu atenție cuvintele și frazele pe care le folosesc.

Lată mai jos cele șase stiluri identificate de specialiști în domeniu:

POVESTITORII

Cuvinte: explică; evident; logic; fapte; date.

Expresii: Lasă-mă să-ți spun; Faptele arată.

Pentru a-i influența folosiți cifre și date statistice care să susțină propunerea dumneavoastră.

AUTORITARIII

Cuvinte: autoritate; cerință; răsplată; necesitate.

Expresii: O să fac acest lucru dacă și tu o să faci...; Așteptăm să obținem.

Pentru a-i influența vorbiți-le despre recompense și stimulente.

ISCODITORII

Expresii: Greșeala este că...; Nu am mai făcut așa până acum.

Argumentați-vă propunerea, indicând firmele care folosesc deja ideea dumneavoastră cu succes.

Explicați-le că ideea respectivă nu este radicală sau riscantă.

BINEVOITORII

Expresii: Înțeleg ce vrei să spui; Spune-mi mai multe despre; Să aruncăm o privire.

Pentru a-i câștiga de partea dvs. începeți cu o mică discuție în care să le spuneți ce simțiți în legătură cu proiectul respectiv după care le puteți solicita ajutorul.

VÂNZĂTORII

Cuvinte: nevoi; beneficii; scopuri.

Expresii: Întotdeauna le spun oamenilor cât de folositoare le pot fi ideile mele.

Pe „vânzători” îi puteți influența aflând care le sunt obiectivele și legând una dintre nevoile dvs. de una dintre ale lor.

VISĂTORII

Cuvinte: viziune; mândrie; loialitate; standarde.

Expresii: Va trebui să urcăm acest munte.

Pentru a câștiga în fața visătorilor folosiți cât mai multe metafore. Descrieți-le cum ideea dumneavoastră le va face viitorul fericit.

Secretele puterii de persuasiune

- Tratați fiecare persoană care vă abordează cu acel nivel de considerație pe care l-ați rezerva pentru cea mai importantă întâlnire a zilei. Chiar dacă la început vi se va părea greu, oamenii vor deveni într-adevăr importanți în momentul în care această atitudine ați transformat-o în obișnuință.

- Dezvoltați-vă obiceiul de a strânge mâna ce vi se întinde cu fermitate și căldură și, în același timp, proiectați un gând pozitiv către interlocutor.

- Învățați să faceți complimente „sincere”, mai ales dacă dețineți o funcție de conducere; trebuie să aveți în minte faptul că pe cei din jur îi interesează foarte mult felul în care gândiți despre ei și modul în care le apreciați activitatea.

- Învățați să zâmbiți și, când cineva vă răspunde tot prin zâmbet, aveți grijă ca al dumneavoastră să fie superior ca durată cu două „magice” secunde.

- Atunci când încercați să vindeți o idee sau un produs, nu plecați niciodată de la premiza că oamenii vă vor crede pe de-a-n-tregul. Aveți grijă să vă limitați doar la informațiile despre care știți sigur că vor fi acceptate.

- Cu cât reușiți să parcurgeți mai rapid procesul de persuasiune și să determinați interlocutorul să ia o decizie, cu atât este mai sigur că vă vor fi confirmate așteptările sau îndeplinite dorințele. Atunci când negocierile trenează, când vi se cer noi și noi date sau explicații, este foarte probabil că sunteți pe o cale greșită. În acest caz, verificați dacă merită să reluați negocierile de la punctul de început al dezacordurilor; dacă nu, încercați să obțineți o amânare.

- Oamenii sunt tentați să vă urmeze atunci când le dovedeți prin fapte că sunteți o persoană consecventă. În cazul în care acțiunile dumneavoastră dovedesc dese schimbări de sens, nu numai că nu veți dobândi „charisma”, dar veți pierde aproape sigur chiar și atenția lor „de suprafață”.

Trei elemente care contribuie la câștigarea încrederii partenerilor tăi

lată și cele trei elemente esențiale care pot contribui la câștigarea încrederii de care partenerii dumneavoastră au nevoie!

1. COMPETENȚA. 90 de procente dintre cei considerați de către asociații lor ca fiind persoane demne de încredere erau

apreciați, de asemenea, ca fiind foarte competenți. Dacă dovediți că sunteți bine informat și știți să analizați o situație și dacă vă respectați promisiunile, colaboratorii vă vor acorda încrederea lor pentru a conduce în detaliu o afacere.

2. COOPERAREA. Veți construi o relație bazată pe încredere dacă vă veți dovedi un bun colaborator, nu un competitor. Veți ruina relația de afaceri dacă veți încerca să plasați performanțele dumneavoastră înaintea celor ale colaboratorilor.

3. MODESTIA. Contrar opiniei că mărturisirea îndoielilor sau a erorilor este totuna cu recunoașterea incompetenței, cercetarea a dovedit că recunoașterea greșelilor este asociată invariabil cu o reputație solidă, construită prin competență. Colaboratorii vor gândi, probabil, în felul următor: „Pot avea încredere în el. Nu încercă să mă păcălească”.

Câteva sfaturi pe care trebuie să le urmezi pentru a reuși să-ți „îndupleci” șeful!

- Stabiliți o relație amicală cu șeful dumneavoastră, înainte de a-i cere ajutorul. Pentru subvenționarea proiectelor dumneavoastră, șeful va trebui să aloce banii de care aveți nevoie, amânând alte priorități.

- Nu vă lăsați șeful să fie surprins de anumite situații. Informați-l în mod constant.

- Încercați să vă familiarizați șeful cu tehnologia pe care o folosiți în munca dumneavoastră.

Exemplu: când veți avea nevoie de noi echipamente, acesta va înțelege că solicitările dumneavoastră sunt întemeiate.

- Contribuiți financiar și dumneavoastră pentru a obține ceea ce doriți, spre a-i demonstra superiorului dumneavoastră că nu așteptați numai ajutorul său.

Exemplu: doriți să faceți o specializare. Începeți prin a vă cumpăra dumneavoastră primele cursuri.

- Încercați să găsiți argumente convingătoare, care să demonstreze valabilitatea și iminența cererilor dumneavoastră.

Exemplu: doriți să participați la o conferință. Pentru a vă convinge șeful de necesitatea participării dumneavoastră, documentați-vă asupra clienților reali și potențiali care vor fi prezenți și pe care îi veți putea contacta cu acest prilej.

- Încercați să găsiți momentul cel mai prielnic atunci când doriți să obțineți ceva de la șeful dumneavoastră.

Exemplu: ați fost laudat pentru rezultatele muncii dumneavoastră.

- Încercați să evitați, într-o competiție, confruntările cu adversarii dumneavoastră. Adevărații oameni de afaceri reușesc să aibă un schimb de informații cordial.

Următorii factori sunt considerați de către majoritatea patronilor printre cei mai importanți în alegerea unui angajat:

- Abilitatea în comunicare. Abilitatea în luarea deciziilor. Patronii preferă pe cei care își asumă riscul de a lua decizii.

- Spiritul de echipă, capacitatea angajaților de cooperare, de a fi plăcuți și de a-și sacrifica dorințele personale pentru binele echipei.

- Implicarea în activități profesionale voluntare. Patronii încurajează participarea la asociații profesionale și conferințe, care pot contribui la o prezentare cât mai favorabilă a companiei.

Reușita unei conversații în condiții de tensiune

lată câteva sugestii pentru rezolvarea cu succes a unei astfel de situații:

- Dacă bănuiți că veți intra în dezacord cu cineva, începeți discuția cu o problemă în care toți negociatorii sunt de acord. Chiar dacă vor dori să abordezi problemele în care nu vă situați pe aceeași poziție, dumneavoastră începeți discuția cu părțile în care sunteți de acord.

- Spuneți „și”, nu „dar”. „Dar” acționează ca o radieră în capetele oamenilor. Șterge pur și simplu valoarea tuturor cuvintelor dinaintea lor.

- Arătați-le cum să găsească oportunități în adversitate. Nu are importanță cât de negativ este un rezultat, el prezintă totuși opțiuni nebănuite inițial.

- „Ucideți” cu blândețe. Purtați-vă bine cu oricine, indiferent de felul în care sunteți tratat. Fiți direct, însă plăcut și politicos.

- Ascultați și răspundeți. Permiteți persoanelor dificile să-și poată exprima sentimentele. Apoi conștientizați situația și dezvăluiți ceea ce gândiți și simțiți și spuneți doar ceea ce doriți.

- Nu luați o poziție rigidă. Încercați să aflați care sunt motivele persoanei respective, pentru a-i putea oferi mai multe alternative de rezolvare a problemei.

- Recunoașteți greșeala. Nu încercați să fugiți de greșeala pe care ați făcut-o și astfel interlocutorul își va recunoaște mai ușor propriile greșeli.

- Nu vă ascundeți zâmbetul în timpul conversației. Firește, ne referim la un zâmbet sincer și nu la unul „regizat”, care nu numai că nu ar ajuta, dar ar putea compromite complet comunicarea.

- Folosind onomatopeele care semnifică aprobarea, eliminați rigiditățile convenționale și dovediți considerație vis-a-vis de cele ce vi se comunică.

- Mențineți o postură deschisă, civilizată, care să dovedească faptul că respectați interlocutorul și sunteți realmente interesat de discuție. Evitați pozițiile „dominatoare” care „subliniază” importanța funcției.

- Nu conversați plimbându-vă prin birou, privind pe fereastră, răspunzând la telefoane sau dictând secretarei. Priviți-vă

interlocutorul în ochi și mențineți o distanță care să permită comunicarea pe un ton normal. Atenție însă la faptul că o privire prea insistentă poate sugera intenția de dominare, în timp ce refuzul „contactului” vizual dovedește lipsă de interes și chiar aversiune.

- Contactul fizic, cum ar fi strângerea de mână, atingerea ușoară a brațului interlocutorului, „încălzesc” atmosfera, trecând conversația din „registru oficial” în cel al comunicării decontractate, efective. Atenție însă la posibila „interpretare” a cordialității, mai ales când interlocutorul nu vă este de loc cunoscut și este de sex opus.

- Dezarmați-vă partenerul nervos încercând, ori de câte ori este posibil, să îi dați dreptate. Nu uitați că o parte din afirmațiile lui, dacă sunt exagerate, ar putea fi adevărate.

- Manifestați-vă pozitiv și astfel el va înțelege că nu doriți să luptați împotriva lui. Refuzați conflictul și veți putea controla mai bine situația.

- Acordați-i o șansă pentru a-și reconsidera o declarație dură, scuzându-vă că nu ați înțeles ce a vrut să spună. Probabil afirmația nu se va mai repeta și discuția se va calma.

- Evitați discuția în prezența altor persoane, sugerând ca aceasta să fie confidențială. Dacă, în final, nu ați reușit să vă calmați partenerul, încercați să vă retrageți, motivând că vă este greu să continuați discuția, în aceste condiții. Astfel, îi veți da ocazia să realizeze că a exagerat.

Cum să controlezi eficiența unei conversații?

ATITUDINI PENTRU EFICIENȚA UNEI CONVERSAȚII

- Încercați să uitați de persoana dumneavoastră. Scopul dumneavoastră este să aflați cât mai multe despre sentimentele reale ale interlocutorului.

- Parafrazați periodic, în timpul conversației, ceea ce vi se spune, pentru a verifica dacă ați înțeles corect.
- Urmăriți-vă partenerul cu privirea, pe parcursul conversației. Limbajul corpului dumneavoastră trebuie să-l încurajeze: nu țineți brațele încrucișate și înclinați corpul ușor spre cel care vă vorbește.
- Folosiți-vă intonația și expresia feței. Răspundeți zâmbind și dând din cap aprobator, folosind expresii încurajatoare.
- Puneți întrebări cât mai directe și deschise.
- Acceptați sentimentele interlocutorului prin declarații de genul „Trebuie să fi fost cumplit pentru tine” sau „Pari foarte încântat”.

ATITUDINI CONTRA EFICIENȚEI UNEI CONVERSAȚII

- Nu vă prefaceți că ascultați și, în nici un caz, nu întrerupeți atunci când nu vă interesează ceea ce vi se spune.
- Nu vă grăbiți să umpleți fiecare moment de tăcere cu un sfat sau o glumă.
- Nu orientați cu orice prilej discuția asupra persoanei dumneavoastră, prin declarații de genul: „Așa mi s-a întâmplat și mie anul trecut...”
- Nu considerați că părerea dumneavoastră este întotdeauna cea mai bună. Rolul unui ascultător este să respecte sentimentele partenerului.
- Nu „blocați” vorbirea directă a partenerului. A corecta sau a schimba subiectul sunt strategii foarte nepotrivite.

Câștigarea unui consens în ședințe

- Începeți prin a vă stabili exact ce înțelegeți prin consens: un vot unanim sau unul majoritar. Consensul s-ar putea traduce prin faptul că majoritatea oamenilor sunt mulțumiți de deciziile

luate de dumneavoastră. Încercați această definiție: luarea unei decizii, găsirea unei soluții sau acceptarea unei propuneri, care este sprijinită de majoritatea participanților și nu este refuzată de nici unul dintre ei.

- Acordați-vă o perioadă de timp limită pentru a ajunge la consens. În condițiile unei tensiuni ridicate, se recomandă o deschidere mai mare către părerile celorlalți. Dacă, în final, nu se ajunge la consens, iar decizia nu este foarte importantă și suferă amânare, este bine să se renunțe, pentru o perioadă, la problema respectivă.

- Aflați care este părerea inițială a participanților despre decizia sau soluția care urmează a fi discutată. Dacă majoritatea sunt împotrivă, încercați să aflați cauza. Celor care sunt încă împotrivă, după toate încercările de a-i convinge, solicitați-le o soluție alternativă.

CUM SĂ DEVII UN BUN NEGOCIATOR?

Cum să negociezi cu succes?

- Fiți cooperativ și prietenos.
- Inspirați cât mai multă încredere și forță.
- Verificați tot ceea ce vi se spune.
- Întrebați ori de câte ori nu înțelegeți ceva.
- Notați pe hârtie orice hotărâre luată în timpul negocierii.
- Nu uitați că partenerul poate ascunde informații valoroase.
- Încercați să aflați, cât mai exact, ceea ce partenerul dumneavoastră urmărește să obțină în urma negocierii. Nu uitați că scopul lui s-ar putea să nu coincidă cu al dumneavoastră.
 - Informațiile reprezintă putere; prin urmare, încercați să obțineți cât mai multe.
 - Răspundeți la întrebări prin alte întrebări, evitând astfel să faceți afirmații fără rost.

Recomandări pentru o negociere dificilă

- Începeți cu punctele de acord. Chiar dacă știți dinainte că există „intersecții” unde dezacordurile vor interveni aproape sigur, aveți grijă ca discuția să înceapă dintr-un „teritoriu” asupra căruia opiniile coincid. Chiar dacă vă dați seama că trebuie să „forați” adânc în căutarea acordului, merită să o faceți, pentru că aproape niciodată negocierile începute cu acuze nu sunt eficiente.
 - Evitați, pe cât posibil, folosirea periculoasei particule „dar”, încercând să o înlocuiți cu „și”. În psihicul interlocutorului particula „dar” operează întotdeauna ca un „dezintegrator”, anulând valoarea a tot ceea ce s-a spus în începutul frazei. Încercați să folosiți, pe cât posibil, fraze care încep cu „eu” și

limitați-le la maximum pe cele care încep cu „dumneavoastră”. Frazele care sunt introduse prin „eu” au cele mai mari șanse de a clarifica interlocutorului ceea ce gândiți și simțiți, pe când cele care sunt introduse cu „dumneavoastră” dau senzația, chiar subconștientă, de critică. Pe de altă parte, folosirea particulei „eu” dizolvă atitudinile defensive și încălzește conversația.

Negociere în condiții de birocrație

- Nu uitați că birocrații sunt antrenați să vă ofere soluții cât mai potrivite din punctul lor de vedere și nu să găsească cea mai bună soluție pentru dumneavoastră.

- Nu vă enervați niciodată, pentru că astfel birocrațul va deveni neînduplecat.

- Tratați birocrații ca pe niște persoane apropiate. De exemplu, îi puteți afla numele celui cu care urmează să negociați, nume pe care să-l folosiți cât mai des în timpul conversației.

- Deși persoana s-ar putea să nu vă poată ajuta, datorită „regulilor” pe care nu le poate încălca, el sau ea vă poate găsi pe cineva capabil să vă ajute.

- Dacă ați reușit să stabiliți o anumită relație, încercați să-l faceți să se simtă consultantul dumneavoastră. De exemplu, îl puteți întreba: „Dacă ați avea un prieten în situația mea, cum l-ați sfătui să procedeze?”

- Faceți toate cercetările necesare, cu referire la faptele în discuție, dacă birocrațul nu are de gând să le facă.

- Prezentați toate faptele în scris. Astfel, îl veți obliga să răspundă, deoarece scrisoarea este înregistrată.

- Dacă, până la urmă, nu ați găsit nicio soluție, găsiți pe cineva, un prieten sau o agenție specializată care, prin relațiile sale, să vă poată ajuta.

Când negociezi cu o persoană de tipul „știe tot”

• În loc să-i spuneți că ideea lui nu va funcționa, întrebați-l cât mai multe lucruri despre punerea ei în practică. Amintiți-vă că unui „știe tot” nimic nu îi place mai mult decât să răspundă la întrebări. În timp ce își caută răspunsurile, s-ar putea să descopere că unele dintre ideile pe care le-ați prezentat dumneavoastră sunt folositoare. De fapt va amesteca, probabil, ideile lui cu ale dumneavoastră și va trăi cu impresia că el le-a adus pe toate.

Procedăm bine atunci când putem face oamenii să creadă că ceea ce spunem noi a fost ideea lor!

Calitățile unui negociator talentat

BUN CUNOSCĂTOR AL NATURII UMANE

Este foarte atent și sesizează repede afinitățile și idiosincraziile interlocutorilor, determinând cu precizie care sunt limitele până la care poate împinge discuția, înainte ca cealaltă parte să blocheze sau să anuleze negocierile.

TONUS COMPETITIV

Este încântat de perspectiva „luptei corp la corp” pe care o consideră esențială în negocieri.

CAPACITATEA VIZIONARĂ

Se concentrează asupra ideilor strategice, a tabloului de ansamblu și detectează oportunitățile și problemele care ar putea interveni pe termen lung, fără însă a neglija posibilitățile de profit imediat și necesitatea îndeplinirii obiectivelor pentru fiecare etapă.

CAPACITATEA DE A SESIZA DETALII

Contracte extrem de ambițioase și profitabile pot fi minate de micile „scăpări” în literă sau sprijin; în consecință, sensibilitatea față de „aspecte de amănunt” trebuie menținută mereu trează.

INTEGRITATEA

Această calitate este de cele mai multe ori centrul de greutate al unui negociator; el trebuie să dea de înțeles și să dovedească interlocutorilor că într-adevăr crede ceea ce spune și că înțelege să-și conserve reputația prin respectarea scrupuloasă a promisiunilor făcute.

Pune întrebările potrivite

- Evitați întrebările la care se poate răspunde prin da sau nu.

Exemplu: „Care sunt aspectele plăcute ale profesiei dumneavoastră și care sunt cele neplăcute?”, în loc de: „Vă place sau nu profesia?”

- Încercați să obțineți un răspuns coerent.

Exemplu: „Ce este necesar să întreprindem pentru a ne atinge scopul?”, în loc de: „Ce ne-a adus în situația de față și cine este vinovat de aceasta?”

• Începeți cu „ce?” sau „cum?” și evitați folosirea lui „de ce?”. O întrebare de tipul „de ce?” sugerează interlocutorilor că trebuie să își „justifice” acțiunile.

Exemplu: „Care a fost procesul prin care ați luat această decizie?”, în loc de: „De ce ați procedat așa?”

• Formulați întrebările astfel încât să disimulați interesul imediat.

Exemplu: „Încerc să-mi dau seama în ce stadiu este acest proiect. Care este părerea dumneavoastră?”

- Conștientizați faptul că fiecare răspuns pe care-l primiți re-

prezintă punctul de vedere al persoanei respective. În consecință, respectați interlocutorii, păstrând pentru dumneavoastră judecățile de valoare.

- Indiferent de prejudecăți, plecați de la ideea că interlocutorii cunosc răspunsul la întrebarea dumneavoastră. În multe cazuri veți fi uimit să constatați că interlocutorii dumneavoastră știu mai multe decât v-ați fi așteptat.

Ce tipuri de întrebări punem?

CU FINAL DESCHIS

Aceste întrebări fac dificil de formulat acel răspuns pe care angajații cred că dumneavoastră vreți să-l auziți.

Exemplu: „Cum au mers treburile în timpul în care eu am lipsit?” Atenție! Nu puneți întrebări închise de genul: „Au mers bine treburile în timpul în care eu am lipsit?”

PENTRU AFLAREA FAPTELOR

Puneți întrebări care să vizeze obținerea de informații în legătură cu activitatea angajaților, care să verifice, în același timp, dacă ei își cunosc atribuțiile.

Exemplu: „Care sunt cele mai mari vânzări ale noastre în cel de-al treilea trimestru?”, „Care este termenul de execuție al acestei lucrări?”

SPECIFICE

Oferiți elemente pe care o persoană se poate concentra atunci când răspunde.

Exemplu: „Mihai, cum merg în general treburile la acest post de lucru? Ce ai lucrat în ultima vreme? Ce îți place și ce nu îți place în mod deosebit? Cu ce probleme te confrunți?”

PROVOCATOARE

Concentrați-vă pe relațiile dumneavoastră cu un angajat și pe impresia pe care o are acela despre aceste relații.

Exemplu: „Ștefan, m-am gândit în ultima vreme la relațiile noastre de muncă și aș vrea să le îmbunătățim. Ce aș putea să fac eu, ca șef al tău, pentru ca munca ta să îți aducă mai multe satisfacții profesionale?”

Managementul unui „business meeting”

Dacă vă revine atribuția de a organiza o întâlnire, v-ar fi utile câteva metode de aplanare a dezacordurilor.

- Încercați să „fabricați” cel puțin un punct de acord.

Exemplu: „Sunt de acord că aceasta este o situație nefericită, pe care însă o vom putea rezolva folosind sugestiile dumneavoastră.” Folosiți umorul pentru a estompa momentele de tensiune. O glumă bună poate, de multe ori, sugera o nouă perspectivă pentru întregul grup.

- Încurajați presiunea partenerilor de discuție asupra celor care se abat de la subiectul întâlnirii. Firește, aceasta presupune că „ordinea de zi” a fost clar definită încă de la începutul ședinței.

- Evitați criticile „în triumphi” asupra unei persoane care nu este de față. Dacă doriți într-adevăr să rezolvați un conflict, cea mai bună cale este abordarea directă. „Reformulați” observațiile critice ale interlocutorului și întrebați-l dacă înțelegearea dumneavoastră este cea corectă. Îi veți demonstra prin aceasta faptul că priviți cu seriozitate dezacordul existent.

- Încercați să „așezați” persoana „ostilă” pe un loc alături de dumneavoastră, evitând discuțiile față în față. Confruntarea va fi mai puțin acută. Folosiți un limbaj lipsit de amenințări și ocoliți termenii categorici.

Exemplu: Nu spuneți „Pretindeți că...”, pentru că această formulă sugerează faptul că persoana respectivă minte. O abordare mai fericită este: „Înțeleg corect? Dumneavoastră sunteți de părere că...”

CUM SĂ DEVII UN LIDER?

Management

- Concurați cu cele mai bune rezultate pe care le-ați obținut - nu împotriva persoanelor de pe coridoare. Această abordare va fi în folosul dumneavoastră și al firmei pentru care lucrați.

- Încercați în permanență să fiți cel mai bun „jucător” al echipei. Cea mai bună reacție pe care o puteți avea în fața colegilor este: „Vreau să ajut!”.

- Renunțați la gloria personală în favoarea unor victorii ale echipei și ajutați-i pe ceilalți să-și realizeze lucrările.

- Străduiți-vă să fiți cunoscut ca un colaborator și coautor, mai degrabă decât ca un vânător de glorie.

- Evitați atitudinea de „superman” și nu refuzați ajutorul persoanelor care vi-l oferă din proprie inițiativă atunci când aveți neazuri.

- Fiți rapid când este cazul să participați sau să colaborați la o lucrare.

- Adaptați-vă la schimbări și la noile tendințe. Încurajați-i pe cei cu care lucrați să procedeze la fel.

- Nu fi dur cu ceilalți. Amintește-ți că niciodată „tiranii” nu se mențin mult timp în frunte și nu pot să construiască o echipă puternică, capabilă și stabilă.

- Nu uita... viitorul. Liderii nu trebuie să se mulțumească cu prezentul. Ei trebuie să lucreze constant, cu echipa, la planificarea schimbărilor necesare.

- Nu fi rece, arogant, distant. Amintește-ți că liderii care au succes sunt accesibili și prietenoși. Ei solicită întotdeauna și opiniile colegilor.

- Nu trăda încrederea. Respectă întotdeauna confidențialitatea unor informații și încrederea în oamenii capabili.

- Nu încerca să le faci pe toate. Liderii trebuie să învețe să delege responsabilitățile și să rămână neimplicați în problemele mărunte.

Schiță de portret pentru un lider

Vă prezentăm câteva dintre calitățile indispensabile unui lider:

- Capacitatea de comunicare clară și coerentă; talentul de a găsi căi originale pentru motivarea efectivă a angajaților.
- Păstrarea punctelor forte ale personalității, chiar și în condițiile deselor schimbări ale „mediului” de afaceri.
- Detectarea și exploatarea intensivă a tuturor oportunităților materiale și umane de care firma dispune.
- Stabilirea și dezvoltarea unui sistem de relații interpersonale care să ajute angajații în conștientizarea capacităților proprii.
- Dezvoltarea unei strategii realiste și a unui sistem de referință care să sprijine funcționarea eficientă a firmei sau a departamentului pe care îl conduce.
- Implicarea extensivă a angajaților în cât mai multe domenii ale activității firmei: proiectare, fabricație, contabilitate, marketing etc.

Adevărații lideri excelează nu atât în receptarea și transmiterea ordinelor cât în formarea și antrenarea echipelor!

În plus e bine de știut că cei mai buni directori executivi au deprinderi și concepții pe care mulți alții nu le au, dar le pot căpăta. Printre acestea se numără:

- Spun adesea povești pline de învățăminte.
- Zâmbesc și râd foarte des.
- De cele mai multe ori cer favoruri, știind că oamenii se simt importanți atunci când le acordă.

- Frecvent, se oferă voluntari pentru a ține discursuri.
- Iau decizii riscante numai pentru a câștiga experiență.
- Dezvoltă o energie „relaxată” care îl ajută să lucreze ore în șir, reușind să se concentreze asupra problemelor complexe.
- Sunt persoane care se automotivează.
- Se înconjoară cu oameni competenți în care pot avea încredere.

10 principii de comportament ale conducătorului eficient

1. Selectați-vă angajații în raport cu criteriile de eficiență ale organizației. Un examen psihologic la angajare oferă avantaje considerabile: costul pregătirii personalului scade cu 30-40%, durata de pregătire scade cu 20-30%, probabilitatea de avariere tehnică din vina operatorilor scade cu 40-70%.

2. Explicați cu claritate subalternilor sarcinile concrete pe care le au, timpul necesar îndeplinirii acestora, interacțiunile funcționale, perspectivele apropiate sau îndepărtate.

3. Se știe că la o comunicare necorespunzătoare se înțelege doar 70% din conținut, se aprobă și se acceptă doar 50%, se aplică în practică 25% și se memorează pentru o perioadă mai lungă 10%. Conducătorii direcți vor deveni eficienți dacă șeful lor direct îi îndrumă, îi sprijină, este nepărtinitor în aprecieri.

4. Încredințați sarcini cu dificultate progresivă angajaților cu potențial de dezvoltare, stimulați-le creativitatea, nivelul de aspirație. Celor cu aptitudini mai reduse, încredințați-le sarcini de rutină, obișnuite.

5. Asigurați instruirea continuă, fără de care competența scade.

6. Stabiliți un sistem clar de apreciere a randamentului de activitate și raportați permanent realizările subalternilor la acesta.

7. Preocupați-vă de problemele personale ale subalternilor.
8. Rezolvați cu promptitudine tensiunile și conflictele interpersonale.
9. Contribuiți personal la dezvoltarea coeziunii de grup, înlăturând sursele potențiale de stres.
10. Perfecționați-vă permanent capacitatea de a lucra eficient cu oamenii din subordine.

10 principii de comportament ale conducătorului ineficient

1. Trebuie să vă străduiți să arătați subalternilor, cu fiecare prilej și într-o manieră cât mai directă, că le sunteți superior, că știți mai multe decât ei etc.
2. Nu pierdeți nici o ocazie de a face morală subalternilor.
3. Efectuați cât mai des controale, chiar dacă prin aceasta subalternii nu vor mai avea timp pentru execuție. Întrebări ca: „merge?“, „nu sunt probleme?“, „te descurci?“, adresate subalternilor din oră în oră, duc la rezultate deosebite în planul randamentului și motivării lor.
4. Pentru că aveți nevoie de subalterni cu o bună practică profesională, trasați-le pe timp îndelungat sarcini care sunt sub nivelul pregătirii lor profesionale.
5. Nu întrețineți relații directe cu subalternii decât strict funcțional. Problemele lor personale, aspirațiile lor, nu trebuie să vă preocupe.
6. Nu vă consultați niciodată cu subalternii.
7. Dacă subalternii încearcă să vă consulte într-o problemă, reproșați-le că vă deranjează. Dacă nu vă consultă, reproșați-le și acest lucru.
8. Nu vă informați subalternii cu obiectivele majore ce stau în fața instituției dumneavoastră.
9. Nu vă preocupați de dezvoltarea profesională a subalter-

nilor. Aceasta este exclusiv treaba lor, nu și a conducătorului.

10. Dați cât mai multe dispoziții care să scurt-circuiteze nivelurile intermediare de conducere.

Cum se învinge birocrăția?

Pentru a vă convinge dacă organizația dumneavoastră are de suferit de pe urma birocrăției, aflați următoarele lucruri:

1. Sunt efectuate verificări și evaluări care nu sunt cu adevărat necesare?

2. Există vreo activitate făcută numai pentru a controla și aproba rezultatele altcuiva?

3. Sunt necesare mai multe semnături pe un singur document?

4. Sunt necesare mai multe copii ale fiecărui document?

5. Sunt aceste copii păstrate fără vreun motiv evident?

6. Sunt copiile trimise unor persoane care nu au nevoie de informațiile respective?

7. Sunt angajații împiedicați să-și realizeze sarcinile la timp din cauza procedurilor administrative implicate?

Dacă ați răspuns „DA” la aceste întrebări, trebuie neapărat să luați măsuri pentru a elimina birocrăția. Pentru a reuși, impuneți respectarea următoarelor principii:

- Organizația nu va tolera procedurile inutile.
- Fiecare semnătură de aprobare și fiecare raport de activitate trebuie să fie justificat financiar.
- Reducerea timpului total al unui ciclu administrativ este un obiectiv al organizației.
- Activitățile care nu adaugă valoarea: analize, aprobări, a doua semnătură, controale și operațiunile care întârzie procesul productiv vor fi eliminate cât mai rapid.

Cum se realizează feedback-ul?

Când vrei să obții un feedback corectiv îl poți face mult mai eficient pe o structură de tipul următor:

- Nu ascundeți angajaților când sunteți preocupat de o problemă și nici care este aceea.

- Prezentați întotdeauna ca exemplu salariații care obțin rezultate bune, pentru ca și ceilalți să înțeleagă că pot realiza ceea ce așteptați de la ei.

- Atunci când comportamentul unor salariați vă deranjează, ba chiar vă îngrijorează, faceți cunoscut acest lucru și celorlalți angajați, oferindu-le în același timp și exemple concrete.

Stimulați simțul răspunderii la angajații pe care îi conduceți prezentându-le avantajele acestui tip de comportament, făcându-i în același timp să înțeleagă că vor avea de suferit dacă greșesc prin neglijență.

- Oferiți-le angajaților o imagine clară a obiectivelor pe care le au de îndeplinit. Dacă standardele au fost deja atinse, trebuie să le reșezați.

- Cereți-le angajaților să vă explice, atunci când au dat greș, de ce au acționat într-un anumit mod. Evitați însă o atitudine care i-ar putea determina să nu aibă inițiativă atunci când au de rezolvat o problemă dificilă și nouă.

- Solicitați din partea angajaților soluții pentru diferitele probleme care apar la locul de muncă. Fiți pregătit, însă, să le oferiți dumneavoastră atunci când ei nu au.

- Decideți împreună asupra unui plan menit să corecteze un comportament necorespunzător.

Relații publice

- Asigurați-vă că o persoană din conducerea organizației dumneavoastră este preocupată de urmărirea atitudinii publicului.
- Detectați și urmăriți noile orientări și evoluții care afectează atitudinile grupurilor.
- Acceptați faptul că există multe tipuri și segmente de public și trebuie să țineți cont de fiecare în parte. Aflați cât mai multe lucruri despre fiecare tip de oameni sau lideri de grup, motivațiile lor, raționamentele, dacă sunt tributari sentimentelor de frustrare și ură, resentimentelor, invidiei, dacă își doresc anumite lucruri, dacă au ambiții, dacă sunt dornici de atenție, sau alte lucruri care țin de natura umană.

Rezolvarea problemelor morale

lată câteva căi prin care puteți sprijini și influența pozitiv moralul angajaților dumneavoastră:

- Identificați managerii de tip rigid și determinați-i să colaboreze cu cei care au reușit să câștige respectul și încrederea anagajaților; orientați-i spre seminarii unde să poată învăța cum să lucreze cu oamenii și încurajați-i să devină activi în afacerile comune, unde trebuie să manifeste tact și diplomație.
- Unii angajați, cu o vechime mai mare de 20 de ani în cadrul companiei dumneavoastră, pot deveni dezinteresați față de locul lor de muncă și față de sarcinile ce le au de îndeplinit. Acordați o atenție deosebită acestor oameni, incitându-i spre căutarea unor noi idei, prin a căror aplicare să-și poată ușura munca, reușind astfel să le stârniți interesul.
- Nu-i uitați pe cei tineri, angajații mai puțin pregătiți din punct de vedere profesional, care tind să devină cinici. Fiți receptiv la

orice idee a lor, chiar incompatibilă cu ale dumneavoastră, care chiar dacă poate viola statutul companiei, ar putea îmbunătăți organizarea activității. Toate informațiile prezentați-le faptic pentru a nu părea o propagandă.

- Urmăriți problema managerilor tineri care conduc angajați mai în vârstă. Clarificați faptul că orice relație potrivnică, de o parte sau de cealaltă, nu are caracter personal. Asigurați-vă că acești manageri manifestă spirit de competiție și de încredere.

- Oamenii creativi au nevoie de acordarea unei atenții deosebite. Nu le încărcăți memoria cu detalii inutile, lăsați-i să înțeleagă că ideile lor sunt valoroase și renunțați la critică, mai ales în primele faze.

Reguli pentru o firmă mai eficientă

ORGANIZAȚI ÎN FUNCȚIE DE PROCES

Renunțați la structura departamentelor, a funcțiilor specializate. Stabiliți cele câteva procese-cheie și fixați-le obiective de performanță specifice. Numiți câte un „patron” pentru fiecare proces.

„PRESAȚI” IERARHIILE

Reduceți drastic birocrăția, unind fragmentele de atribuții, eliminând „dublajele” și în general, eforturile care nu adaugă valoare. Limitați la strictul necesar activitățile din cadrul fiecărui proces și folosiți un minimum de echipe pentru a le îndeplini.

ÎNCURAJAȚI LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Transformați echipele în principalele componente ale firmei. „Pasați-le” majoritatea atribuțiilor de conducere, organizare și răspunderea pentru atingerea unui scop comun, bine precizat. Puneți la punct un sistem de evaluare a performanțelor.

PRIORITATEA ABSOLUTĂ - SATISFAȚIA CONSUMATORILOR

Succesul de piață trebuie să devină obiectivul principal, criteriul determinant pentru performanțele firmei fiind gradul de satisfacere al clienților săi.

RĂSPĂLIȚI PERFORMANȚELE ECHIPELOR

Restructurați sistemul de salarizare pentru a putea recompensa nu numai performanța individuală, dar și cea a echipei. Încurajați și recompensați angajații care se preocupă să-și dezvolte capacitățile profesionale, inclusiv în alte domenii.

FACILITAȚI CONTACTUL CU FURNIZORII ȘI BENEFICIARII

Stabiliți programe speciale de relaționare a angajaților cu omologii lor din cadrul firmelor furnizoare sau beneficiare. Sunt de preferat contactele directe, stabilite de comun acord. Reprezentanți ai firmelor cu care există astfel de relații pot fi integrați, pentru perioade de timp variabile, în echipele proprii.

INFORMAȚI ȘI PREGĂTIȚI SISTEMATIC TOȚI ANGAJAȚII

Nu vă opriți la „pastilele” de informații, strict necesare, administrate la nevoie, după ce au fost „purificate”. Lăsați să le parvină și chiar furnizați-le angajaților date corecte, amănunțite, dar pregătiți-i în același timp pentru a fi capabili să le folosească. Propriile lor estimări, analize, îi vor determina să ia decizii în care vor crede și pentru îndeplinirea cărora vor lupta.

Cum să iei o decizie dură?

- Fiți conștient că nu veți putea controla rezultatele deciziei, deci tot ce veți putea controla este procesul decizional.

- Începeți procesul prin identificarea dorințelor și nevoilor, chiar dacă acestea sunt contradictorii.

- Notați-le în ordinea importanței lor. Dacă ați descoperit nevoi contradictorii, întrebați-vă care dintre ele este mai urgentă.

Exemplu: dacă vă căutați un nou loc de muncă, ce preferați, un salariu mai mare sau o libertate mai mare de creație?

- Considerați toate informațiile necesare luării deciziei. Nu neglijați alternativele, consecințele, avantajele și dezavantajele. Fiți cât mai obiectiv posibil.

- Determinați-vă rata riscului pe care sunteți dispus să o acceptați.

- Aplicați apoi una din următoarele strategii:

1. Alegeți alternativa cea mai sigură, care nu poate eșua în nici un caz.

2. Alegeți opțiunea cu cele mai mari șanse de succes.

3. Alegeți alternativa cu rezultatele cele mai apropiate de cele dorite, cu orice risc.

4. Eliminați orice opțiune care poate provoca pierderi inacceptabile.

5. Imaginați-vă cum vă veți confrunta cu eventualele consecințe negative.

Cum să reorganizezi o echipă?

- Renunțați la popularitate; concentrați-vă atenția asupra rezultatelor, rămânând însă imparțial. Puteți lua decizii dure, fără să riscați să deveniți rigid.

- Nu încercați să născociți un plan perfect. Un plan bun, pus

în aplicare astăzi, este mai potrivit decât unul perfect pentru mâine.

- Tratați-vă toți subalternii ca fiind „noi angajați”. Nu uitați că ei trebuie să se confrunte cu noi cereri, fiind necesară astfel o evaluare a capacităților de adaptabilitate.

- Recrutați cei mai buni angajați, investind același efort ca și cum ați recruta un nou personal.

- Stabiliți termene limită rezonabile și impuneți decizii rapide. Toleranți greșelile fără intenție, dar nu indolența și inerția.

- Interziceți cu desăvârșire revenirea la vechile roluri și rutina. Urmăriți îndeplinirea sarcinilor și respectarea termenelor.

- Reconstruiți încrederea angajaților prin încurajări, complimente, empatie și înțelegere, prin note de apreciere sau printr-un simplu zâmbet.

- Informați-vă angajații cu toate noutățile, altfel aceștia riscă să cadă sub influența zvonurilor.

- Descoperiți activitățile la care oamenii dumneavoastră sunt cei mai buni. Mizați pe talentul lor în respectivul domeniu atunci când vă organizați departamentul sau zona de responsabilitate.

- Selecționați cu maximă atenție oamenii care vor lucra pentru dumneavoastră. Nu vă chinuiți să concediați oamenii care sunt mai buni decât dumneavoastră. Prin munca, talentul și dorința lor de afirmare veți promova și dumneavoastră - doar sunteți cel care îl coordonează.

- Retransmiteți toate mesajele importante. Spuneți cu vorbele dumneavoastră ceea ce credeți că trebuie să audă și ceilalți angajați.

- Nu-i spuneți unui muncitor numai ce trebuie să facă; explicați-i și de ce acel lucru trebuie făcut.

- Identificați aptitudinile și randamentul fiecărui membru al echipei pe care o conduceți și, cel mai important, arătați-le

că le cunoașteți - este bine și pentru a contracara eschivele lor de la diferite sarcini. Angajații care au obiceiul de a se autocritica tind să-și distrugă încrederea în sine, în aptitudinile lor profesionale.

- Încredințați-le sarcini care să le pună în valoare talentele. Demonstrați-le încrederea pe care o aveți în ei, profitând de toate avantajele pe care vi le oferă talentul lor.

- Arătați-le cât de copleșitoare este puterea de a asculta. Puțini recunosc în faptul de a asculta un „instrument” asertoric. Este o strategie activă, nu o activitate pasivă.

Spuneți-le cu exactitate ce așteptați de la ei și aflați ce așteaptă ei de la dumneavoastră. Motivul pentru care mulți subordonați nu pot satisface așteptările șefului este acela că ei nu știu ce vrea el de fapt.

- Lăudați performanțele obținute de angajații dumneavoastră - nu pe ei. Oamenii trebuie să știe ce au făcut bine, pentru ca să poată repeta acea performanță. În nici un caz nu trebuie să facă acel lucru pentru a vă vedea pe dumneavoastră fericit.

B. Ghidul profesional, sau

CUM SĂ FACI UN PLAN DE AFACERI?

Vrei să te lansezi în afaceri? Să fii independent, să fii propriul tău stăpân?

Primul pas e ideea: va trebui să oferi ceva comunității, un produs, un serviciu util unui număr destul de mare de oameni. Nu e necesar să inventezi un nou tip de computer sau un nou motor de automobil, care să meargă cu apă în loc de benzină; e suficient să oferi un produs existent, dar mai ieftin, sau mai accesibil, sau diferențiat prin ceva care să-l facă atractiv pentru o parte din consumatori.

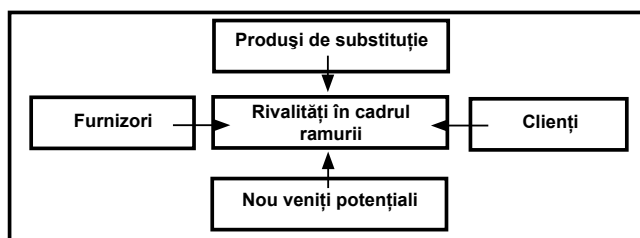
Al doilea pas e planul de afaceri. Îți propunem următoarea formă, simplificată, redusă la esențial, pentru un plan de afaceri care să "îmbrace" ideea ta. Scriind planul de afaceri, vei înțelege tu însuși mai bine ce urmărești, pe ce te bazezi, ce pericole te așteaptă, ce oportunități ai. Odată scris, el îți va deschide ușile pentru finanțări, colaborări, contracte.

Planul de afaceri începe cu **Identificarea și Localizarea Afacerii** - este vorba de localizarea în piață, în câmpul competițional. Aici vei pune accentul pe următoarele aspecte:

- *Descrierea produsului* (în sens larg: produs material sau serviciu). Esențial este accentul pe diferențiere: ce face produsul tău special, atractiv, deosebit, pentru ce merită el să fie preferat altora de pe piață? Răspunsuri posibile: este mai ieftin, la calitate egală; este mai bun, la preț egal; este cald (important, dacă produsul e plăcintă!); este "adus la nas" (suntem singura prăvălie cu același specific din cartier: dacă nu cumperi de la noi, va trebui să te duci la kilometri distanță ca să iei altul); este verde, acum când albastrul iese din modă; are trei mânere; este pe stânga și nu pe dreapta, etc. Dacă nu scoți TU în relief aceste diferențe, clientul nu va ști că ceea ce-și dorește atât de mult e la doi pași de el, anume la tine!

- *Analiza pieței* sau altfel zis: ce vor clienții de pe piață? Analiza pieței trebuie să conducă la identificarea nișei de piață pentru produsul tău. Ea trebuie să determine volumul “pieței relevante”, adică acea piață pe care vei concura efectiv: piața relevantă din punctul de vedere al produsului include toate produsele identice cu al tău sau substituibile acestuia; piața relevantă din punct de vedere geografic reprezintă aria în care furnizezi efectiv produsul și te supui competiției. Analiza pieței include aspecte statice, precum segmentarea pieței (de exemplu, subîmpărțirea ei în clienți cu venituri mici, venituri medii și venituri mari, dar și subîmpărțirea ei după alte criterii), și aspecte dinamice, precum creșterea (pozitivă sau negativă) pieței și direcțiile concrete în care această creștere are loc. Elementul-cheie al activității de marketing (analiza pieței) este să știi totul despre clienți: ce le place, ce nu le place, ce așteaptă de la produs, ce resurse au, ce alternative au.

- *Analiza competiției*, altfel zis: cine satisface dorințele clienților de pe piața relevantă? Îți vei identifica competitorii și comportamentul lor, apoi te vei focaliza pe principalii competitori. O metodă bună de analiză globală a ramurii în care intri este modelul Porter al celor 5 forțe competiționale. Conform acestui model există 5 forțe competiționale - rivalitatea în cadrul ramurii, amenințarea din partea noilor veniți potențiali, amenințarea din partea produselor de substituție, puterea de negociere a furnizorilor și puterea de negociere a clienților - dispuse după graficul ce urmează:



Profitabilitatea ramurii este invers proporțională cu intensitatea celor 5 forțe competiționale. Deci, stabilind modelul Porter, vei evita să intri pe o piață în care multe din afirmațiile de mai jos sunt adevărate: rivalitățile interne sunt mari; amenințările din partea unor potențiali nou veniți pe piață sunt mari; amenințările din partea produșilor de substituție sunt mari; puterea de negociere a furnizorilor e mare, puterea de negociere a clienților e mare.

- *Prețurile.* Analiza prețurilor practicate de competitori pe piața relevantă îți va permite să-ți alegi propria strategie a prețurilor, prin raportare la costuri și la marginea de profit planificată. De regulă, nou-veniții pe piață se vor alinia prețurilor pieței, sau vor practica prețuri puțin inferioare acestora dacă urmăresc creșterea accelerată a cotei de piață. Se pot practica și prețuri superioare, dacă sunt justificate prin calitate și/sau dacă sunt susținute printr-o campanie publicitară puternică. Ambele aspecte - calitatea și publicitatea - presupun însă costuri suplimentare.

- *Publicitatea și relațiile publice.* În economia de piață, care tinde să funcționeze cu piețele suprasaturate, se adevărește principiul că "a avea un produs bun dar căruia nu i se face reclamă e ca și a nu avea nici un produs". Analiza trebuie să răspundă la întrebarea: "în această etapă, dacă cresc costurile cu un dolar pentru sporirea calității, aceasta îmi aduce un profit mai mic sau mai mare decât dacă cresc costurile pentru publicitate cu un dolar?".

- *Managementul.* Este elementul-cheie pentru succesul afacerii. Se bazează pe experiența, talentul, devotamentul, puterea de muncă a echipei. Începând cu tine!

Pentru că tu ești piesa centrală, decisivă, a afacerii tale. De aceea trebuie să-ți pui întrebarea, și să-ți răspunzi cu sinceritate: ai calitățile necesare spre a fi un bun antreprenor?

Ca să te ajut să răspunzi la această întrebare, iată care sunt în opinia mea calitățile unui bun antreprenor:

1. Creativitate (să inventeze, să creeze sisteme, scheme)
2. Energie (să fie activ; să muncească, să gândească)
3. Curaj în acțiune (să încerce a realiza lucruri noi)
4. Imaginație (să fie în permanentă căutare de noi acțiuni)
5. Viziune (să prevadă, să-și asume riscuri antecalulate)
6. Spirit praxiologic (să intre în detalii pentru ca lucrurile să fie cât mai bine făcute și eficiența acțiunilor să fie maximă)
7. Hotărâre (să știe de ce are nevoie, când și cum să obțină aceasta)
8. Tenacitate (să aibă hotărâre de caracter, să lupte până la victorie)
9. Spirit organizatoric (să se organizeze singur, iar pentru activități complexe să știe să delege)
10. Aplomb (să manifeste siguranță de sine, îndrăzneală, cutezanță)
11. Persuasiune (să aibă puterea de a convinge pe alții asupra propriilor opinii)
12. Putere de concentrare și rezistență la frustrare, în vederea atingerii scopului
13. Caracter dinamic și nonconformist
14. Obiectivitate maximă în realizarea unor frecvente analize introspective
15. Nemulțumire de sine și căutarea continuă a unor noi obiective
16. Independență în gândire, dar și interes pentru părerile și sugestiile interlocutorilor
17. Capacitatea de a nu blama pe nimeni și a nu căuta scuze pentru propriile greșeli, ci dimpotrivă de a învăța din ele
18. Puterea de inducție și deducție, de a aplica teoria în practică, dar și de a o corecta cu elemente rezultate din practică

19. Maturitate, posibilitate de a dialoga cu indivizi de valori și personalități diferite

20. Raționalitate, capacitate de a-și controla sentimentele și impulsurile

21. Pragmatism, folosire la maximum a oportunităților care apar.

Mulți motivează ezitarea de a se lansa în afaceri prin lipsa banilor. Aceasta este, în opinia mea, a doua problemă ca importanță, prima fiind personalitatea antreprenorului: totuși, rămâne o problemă importantă, pentru că fără bani calitățile antreprenoriale nu se pot manifesta. Iată de ce ofer mai jos un îndreptar antreprenorial pentru abordarea problemei banilor pentru lansarea și susținerea unei afaceri.

I. Cererea de împrumut financiar

1. *Prezentarea generală* – se face pe 1-2 pagini și prezintă propriul statut juridic, activitatea curentă, motivul solicitării împrumutului, modul de rambursare a creditului, alți eventuali creditori care cofinanțează proiectul respectiv.

2. *Descrierea afacerii* – prezintă principalele coordonate, cu accent pe aportul material sau de know-how, și cuprinde:

- lista salariaților
- situația concurenților
- filozofia de piață

3. *Perspectivile afacerii:*

- cifra de afaceri propusă a se realiza în următorul an, defalcată pe luni

- evoluția cifrei de afaceri pe următorii 3-5 ani, defalcată pe trimestre

- planul de dezvoltare și metodele de extindere a piețelor de desfacere

- graficul recuperării investiției și evoluția profiturilor

4. *Date financiare:*

- propriul bilanț al ultimilor 3 ani, perspectiva cash-flow-ului și a bugetului de venituri și cheltuieli (BVC), în afara afacerii propuse și a creditului solicitat

- creditele anterioare și modul în care acestea au fost rambursate (de dorit, însoțite de o scrisoare de confirmare din partea fostului creditor)

- date financiare asupra bunăstării personale, familiale, precum și a membrilor echipei cu care se va derula afacerea purtătoare de credit

5. *Modul de utilizare a creditului:*

- graficul utilizării creditului (date concrete referitoare la scopul și modul de utilizare a sumelor împrumutate)

- planul de rambursare a creditului (în măsura posibilului, va include și sursele de rambursare).

II. Stratagemе referitoare la dispersia capitalului

- Ori de câte ori este posibil, nu trebuie scăpată ocazia plăților în avans (chiar și parțiale)

- Se recomandă stabilirea în sediul băncii cu care se lucrează a unei căsuțe poștale proprii

- Să se depună cecurile în ziua în care au fost primite, cel târziu a doua zi

- Să se întocmească și să se expedieze factura cel târziu în ziua livrării sau efectuării serviciului

- Să fie contactați clienții rău platnici cel mult la fiecare 48 ore

- Să fie localizați factorii de decizie care dispun plata facturilor și păstrat contactul cu aceștia

- Să fie urmărită evoluția clienților importanți, iar creditul să fie dimensionat în funcție de aceasta

- Să nu se pună baza pe sume ce urmează a fi primite atunci când se analizează lichiditățile financiare

- Să se plaseze disponibilitățile în conturi blocate purtătoare de dobânzi maxime
- Să nu fie plătite produse și servicii înainte de a se intra în posesia facturilor
- Să fie efectuate plăți parțiale în rate, acolo unde nu sunt solicitate dobânzi
- Să fie solicitate reduceri de preț atunci când se plătește în cash
- Să existe permanent un plan de încasări și plăți

III. Chestionar pentru actul publicitar

- Este definit clar motivul acțiunii de publicitate?
- Este elaborat un plan concret pentru publicitate?
- Care este mesajul exact ce se dorește a ajunge la client?
- Cum se cuantifică eficiența acțiunii publicitare?
- Sunt stabilite bugetul pentru publicitate și sursele acestui buget?
- Au fost analizate experiențe similare ale concurenței?
- Sunt folosite forțele interne ale societății în plenitudinea lor?
- Este totul pregătit pentru a se răspunde la o eventuală avalanșă determinată de campania publicitară?
- Mesajul publicitar cuprinde suficiente informații pentru penetrarea segmentului de piață vizat?

Să trecem acum la elaborarea planului de afaceri în sine:

Cuprinsul unui PA

I. Caracterizarea afacerii

1. Descrierea afacerii

a) *Definirea afacerii*

- Natura afacerii
- Funcțiile afacerii

- Scopul preconizat
- b) *Definirea produsului ce face obiectul afacerii*
- Tipul de produs sau serviciu oferit
- Descrierea produsului sau a serviciului
- c) *Contextul afacerii*
- Rolul produsului în contextul socio-economic
- Situația concurenței
- Canalele de distribuție
- Strategia prețurilor

II. Strategiile corespunzătoare contextului economico-socio-politic al afacerii

2. Marketing

- a) *Definirea segmentului de piață aferent produsului sau serviciului*
- Determinarea segmentului de piață consumatoare vizat
- Dimensiunile acestui segment
- Rata de creștere a segmentului
- Posibilitățile de extindere, ca arie, a segmentului
- Cumpărarea sau formarea unor rețele de distribuție
- Rolul concurenței în segmentul analizat
- b) *Caracterizarea segmentului de piață*
- Depistarea produselor similare
- Descrierea superiorității produsului oferit față de produsele similare deja existente
- Determinarea mesajului care trebuie transmis consumatorilor
- c) *Strategia prețurilor*
- Cantitatea de produse preliminară a fi vândută
- Prețul preconizat pentru vânzarea cantității stabilite
- Justificarea prețului unitar stabilit
- d) *Strategia distribuției*
- Definirea canalelor de distribuție

- Lista distribuitorilor și realizările lor anterioare
- Definirea strategiei preconizate pentru lansarea produsului
- Costurile distribuției
- Enumerarea alternativelor de distribuție

e) *Strategia vânzărilor*

- Definirea strategiei vânzărilor
- Descrierea planului promoțional
- Planul de desfășurare în timp a strategiilor promoționale și

de vânzare

- Definirea societăților de comercializare

f) *Potențialul vânzărilor*

• Preliminări ale mărimii pieței de desfacere, segmentului de piață vizat și prețurilor practicabile

- Preliminări ale ratelor de schimb valutar
- Model de balanță de venituri și cheltuieli

3. Analiza competitivității

a) *Determinarea concurenței*

• Determinarea produselor competitive existente în plan general și pe segmentul de piață vizat

- Prezentarea populării segmentului cu firme competitorie

b) *Elementele de succes*

- Factorii care se consideră că vor asigura succesul
- Determinarea importanței fiecărui factor de succes în

contextul afacerii

c) *Analiza avantajelor competitive*

• Definirea elementelor proprii care nu se regăsesc la concurență

- Descrierea avantajelor asigurate de aceste elemente

d) *Strategiile competitive*

- Definirea strategiilor principalilor concurenți
- Descrierea strategiilor proprii care vor combate strategiile

concurenței

e) *Bariere promoționale*

- Lista calităților unice, superioare, ale produselor proprii
- Posibilitățile de aliniere ale concurenței
- Definirea barierelor posibile la intrarea pe segmentul de piață ales

f) *Analiza valorii adăugate*

- Definirea fazelor în care produsul își mărește valoarea
- Detalierea avantajelor obținute prin creșterea valorii produsului față de taxele aplicabile pe valoarea adăugată
- Analiza influenței acestei taxe asupra prețurilor și, respectiv, asupra volumului vânzărilor

4. Planul de dezvoltare a afacerii

a) *Dezvoltarea produsului*

- Detalierea graficului de realizare a produsului
- Lista elementelor necesare pentru realizarea produsului

b) *Termene, buget, controlul realizării planului*

- Detalierea etapelor de parcurs pentru realizarea produsului
- Detalierea costurilor individuale și totale pentru realizarea produsului
- Descrierea sistemului de control al realizării celor propuse

5. Implementarea și conducerea afacerii

a) *Planurile conducerii*

- Descrierea calificărilor necesare echipei de conducere
- Prezentarea schemei de organizare, de la personalul de conducere până la personalul de execuție

b) *Implementarea afacerii*

- Costurile implementării afacerii
- Clarificarea problemelor de personal necesar
- Determinarea elementelor de aprovizionare cu mașini și echipamente

III. Disponibilități și necesități

6. Componente financiare

- Contul de profit și pierderi
- Sursele de finanțare
- Lichiditățile financiare
- Bilanțul
- Definierea instrumentelor de analiză financiară

Vom dezvolta în cele ce urmează cele trei rapoarte financiare de bază: Bugetul de Venituri și Cheltuieli (BVC), Fluxul de Numerar (Cash-Flow, sau Balanța de Disponibilități Bănești) și Bilanțul.

I. Bugetul de Venituri și Cheltuieli

A. Venituri, cheltuieli și profit brut obținabil din activitatea de exploatare (de bază):

A1. Venituri din activitatea de exploatare:

1. Venituri din vânzarea mărfurilor (profil comerț)
2. Venituri din vânzarea produselor finite, semifabricate sau reziduale (profil producție)
3. Venituri din lucrări executate și servicii prestate (profil construcții + prestări servicii)
4. Venituri din studii și cercetări (profil proiectare-cercetare)
5. Venituri din activități diverse (alte activități/profiluri) Total cifră de afaceri (1+2 + 3 + 4 + 5)
6. Venituri din producția stocată (+/-)
7. Venituri din producția de imobilizări necorporale și corporale
8. Alte venituri din exploatare Total venituri din exploatare (A1)

A2. Cheltuieli aferente veniturilor din activitatea de exploatare (de bază):

1. Cheltuieli materiale (mărfuri, materii prime, materiale consumabile, energie și apă, obiecte de inventar, baracamente, materiale nestocate, ambalaje)

2. Cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți (întreținere și reparații; redevențe, locații de gestiune, chirii; prime de asigurare; studii și cercetări; plată colaboratori; comisioane și onorarii; protocol, reclamă și publicitate; transport de bunuri și persoane; deplasări, detașări, transferări; poștă și telecomunicații; servicii bancare și asimilate, altele)

3. Cheltuieli cu impozitele, taxele și vărsămintele asimilate

4. Cheltuieli cu personalul (remunerații personal, asigurări sociale, protecție socială)

5. Alte cheltuieli de exploatare (pierderi din creanțe, altele)

6. Cheltuieli privind amortizările și provizioanele (amortizarea imobilizărilor; provizioane pentru deprecierea imobilizărilor, pentru riscuri și cheltuieli, pentru deprecierea activelor circulante) Total cheltuieli pentru exploatare (A2)

A3. Rezultate din activitatea de exploatare:

1. Profit brut (A1-A2)

2. Pierdere (A2-A1)

B. Venituri, cheltuieli și profit brut din operațiuni financiare:

B1. *Venituri din operațiuni financiare* (din participații; din alte imobilizări financiare; din creanțe imobilizate; din titluri de plasament; din diferențe de curs valutar; din dobânzi; din sconturi obținute; din provizioane neutilizate; altele)

B2. *Cheltuieli pentru operațiuni financiare* (pierderi din participații; cheltuieli privind titluri de plasament cedate, diferențe de curs valutar, cheltuieli privind dobânzile și sconturile acordate; cheltuieli privind amortizările și provizioanele)

B3. *Rezultatul operațiunilor financiare:*

1. Profit brut (B1-B2)
2. Pierdere (B2-B1)

C. Venituri și cheltuieli excepționale:

C1. *Venituri excepționale* (din operațiuni de gestiune, de capital, din provizioane etc.)

C2. *Cheltuieli excepționale* (din operațiuni de gestiune: despăgubiri, amenzi-penalități; din donații și subvenții acordate; pierderi din debitori insolvabili, cheltuieli privind operațiuni de capital: active cedate; amortizări excepționale pentru imobilizări necorporale și corporale; provizioane excepționale pentru deprecieri, riscuri, cheltuieli; altele)

C3. *Rezultatul operațiunilor excepționale:*

1. Profit brut (C1 - C2)
2. Pierdere netă (C2 - C1)

D. Rezultatul brut al exercițiului, înainte de impozitare:

D1. *Venituri totale* (A1 + B1 + C1) D2. *Cheltuieli totale* (A2 + B2 + C2)

D3. *Rezultat final, înainte de impozitare:*

1. Profit brut (D1 - D2)
2. Pierdere (D2 - D1)

E. Impozit aferent profitului încasat

F. Rezultatul net al exercițiului după impozitare:

1. Profit [D3(1)-E]
2. Pierdere [D3 (2)]

II. Cash-Flow-ul

A. Încasări:

A1. *Disponibilități din conturi bancare
(la începutul perioadei)*

A2. *Disponibilități în numerar*

A3. *Încasări în cursul perioadei:*

1. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări de servicii etc. anterioare începutului perioadei (încasări de creanțe)

2. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări servicii etc. în cursul perioadei, în numerar sau prin cont bancar

3. Din rate pentru rambursarea creditelor acordate

4. Din dobânzi la împrumuturi acordate sau depozite bancare

5. Din vânzări de acțiuni, cote părți de capital sau obligațiuni emise

6. Din efecte de comerț scadente sau scontate

7. Din dividende cuvenite etc.

A4. *Total încasări la finele perioadei*

B. Plăți:

B1. *Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate și servicii prestate de terți înainte de începutul perioadei de analiză, dar exigibile în cursul perioadei*

B2. *Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate și servicii prestate de terți în cursul perioadei de analiză, exigibile*

B3. *Pentru rambursări de credite scadente obținute*

B4. Pentru dobânzi datorate la împrumuturile obținute

B5. Pentru participații de capital la alte societăți, inclusiv cum-părări de acțiuni și/sau obligațiuni emise de terți

B6. Pentru efecte de comerț emise, scadente

B7. Pentru plata salariilor, contribuțiilor, taxelor și impozitelor

B8. Pentru plata oricăror alte cheltuieli de producție, desfacere, cercetare-dezvoltare, administrație etc.

B9. Total cheltuieli de efectuat la finele perioadei

C. Total încasări și plăți la finele perioadei:

C1. Pozitiv: încasări > plăți

C2. Echilibrat: încasări = plăți

C3. Negativ: încasări < plăți

III. Structura de bilanț

A. Activ:

A1. Active imobilizate:

1. Imobilizări necorporale:

- cheltuieli de constituire
- cheltuieli de cercetare-dezvoltare
- concesiuni, brevete și alte valori similare
- fond comercial

2. Imobilizări corporale:

- terenuri
- clădiri
- construcții speciale
- mașini, utilaje și mijloace de transport
- alte imobilizări corporale

- imobilizări în curs de execuție

3. Imobilizări financiare:

- titluri de participare
- împrumuturi acordate pe termen lung
- garanții depuse la furnizori

A2. Active circulante:

1. Stocuri (materii prime, materiale consumabile, obiecte de inventar, baracamente, producție în curs de execuție, semifabricate, produse finite, mărfuri, ambalaje)

2. Disponibilități bănești (la bănci, în casierie)

3. Creanțe pe termen scurt:

- avansuri acordate furnizorilor sau personalului
- clienți de încasat și conturi asimilate
- împrumuturi acordate asociațiilor
- TVA de recuperat și neexigibilă
- subvenții acordate
- debitori diverși
- provizioane pentru deprecierea creanțelor

4. Alte active circulante:

- titluri de plasament
- decontări cu asociații privind capitalul
- acreditive în lei și în devize
- cecuri și efecte de comerț de încasat sau remise spre încasare

A3. Conturi de regularizare periodică și asimilate:

- cheltuieli înregistrate în avans
- decontări din operațiuni în curs de clarificare
- diferențe de conversie-activ

B. Pasiv:

B1. *Capital și fonduri proprii:*

- capital social
- rezerve legale și statutare
- fonduri proprii constituite
- profit nerepartizat
- provizioane reglementate

B2. *Provizioane pentru riscuri și cheltuieli*

B3. *Datorii:*

1. Din împrumuturi și credite bancare (emisiuni de obligațiuni, credite bancare, dobânzi aferente împrumuturilor)

2. Din surse temporar atrase:

- furnizori de mărfuri, produse, imobilizări
- efecte de plată
- avansuri primite de la clienți
- drepturi de personal convenite și neachitate
- impozite, TVA și alte taxe datorate, dar neachitate
- sume datorate altor unități din grup sau asociațiilor (dividende etc.)
- creditori diverși

B4. *Conturi de regularizare periodică și asimilate:*

- venituri înregistrate în avans
- decontări din operațiuni în curs de clarificare
- diferențe de conversie-pasiv

