FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

PARTENER MEDIA
INTACT news

BUSINESS StartUp
www.e-antreprenor.ro
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Marian RUJOIU Dan LAMBESCU Bogdan TALMACIU Daniel DRAGNEA

GHIDUL ANTREPRENORULUI

EDITURA VIDIA

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
Organismul Intermediar Regional POSDRU Regiunea București-Ilfov
Extreme Training www.trainingurl.ro

GHIDUL ANTREPRENORULUI

Marian Rujoiu

Dan Lambescu

Daniel Dragnea

Bogdan Tălmaciu

Editura VIDIA
Bucureşti 2010

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

© 2010 Editura VIDIA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Ghidul anteprenorului/Marian Rujoiu, Dan Lambescu,
Daniel Dragnea, Bogdan Tălmaciu,
Claudia Neculaie - Bucureşti: Vidia, 2010

ISBN 978-606-92477-2-3

Ghidul anteprenorului
ISBN 978-606-92477-2-3

© 2010 Editura VIDIA
Adresa: OP 6-CP 41 Bucureşti
Internet: www.vidia.ro
E-mail: office@vidia.ro

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate Editurii VIDIA.
Nicio parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nicio formă,
fără permisiunea scrisă a Editurii VIDIA.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CUPRINS

CAPITOLUL 1. Despre Proiectul Business Start-up 7

CAPITOLUL 2. Antreprenoriatul ca alternativă 10

2.1 De ce antreprenor? 10

2.2. Principii antreprenoriale și modele de succes 11

Autor ***Dan Lambescu***

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere? 16

3.1. Considerații generale 16

3.1.1. Ești gata să pornești o afacere? 16

3.1.2. Nivelul de angajament 17

3.1.3. Controalele de rutină.

Stai în contact cu realitatea de zi cu zi 17

3.1.4. Calități necesare în antreprenoriat 19

3.1.5. Abilități cheie 21

3.2. Planul de afaceri 23

3.2.1. Fundamentele unui plan de afaceri 23

3.2.2. Elaborarea planului de afaceri 27

3.2.3. Top 10 greșeli de evitat într-un plan de afaceri 38

3.2.4. Sugestii pentru prezentarea planului de afaceri 44

Autor ***Daniel Dragnea***

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 4. Management și Leadership 45
4.1. Recrutarea personalului 45
4.2. Formarea unei echipe eficiente 48
4.3. Unde greșesc Managerii? 54
4.4. Motivarea Non financiară – Furnizor de Performanță 56
4.5. Cum vă puteți motiva angajații? 60
4.6. Cum putem îmbunătății atmosfera de lucru 62
4.7. Leaderul de Platină 68
4.8. Leader sau manager? 72
4.9. Primul pas în Leadership – Povestea lui Mihai 75
4.10 Succesul în Leadership 77
4.11. Cum se face coaching cu rezultate? 81
Autor ***Marian Rujoiu***

CAPITOLUL 5. Curajul de a începe 85
5.1. De ce să îți deschizi o afacere într-o perioadă de criză? 85
5.2. Jocul excelenței în perioada de criză 86
5.3. Cum poți deveni antreprenor? 88
5.4. Nu poți face lucruri mari având așteptări mici 90
5.5. Dresajul elefanților și succesul 92
5.6. Cum șlefuiești diamantul din tine? 94
5.7. Blocaje în drumul către Excelență! 95
5.8. Pentagonul Succesului 97
5.9. Ce înseamnă concret Etica în afaceri 101
Autor ***Marian Rujoiu***

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor 105
6.1. Managemetul general al proiectelor 105
6.1.1. Scopul acestui capitol 108
6.1.2. Concepte și definiții 109
6.1.3. Conceperea proiectului 111
6.1.4. Planificarea proiectului 120
6.1.5. Ciclul de viață al unui proiect 126
6.1.6. Implementarea proiectului 126
6.1.7. Încheierea și evaluarea 130
6.2. Finanțarea Proiectelor 137
6.2.1 Construirea cererii de finanțare 137
6.2.2 Găsirea finanțatorilor 138

Elementele propunerii de finanțare 139
6.2.3 Justificarea proiectului 139
6.2.4 Finanțare ulterioară – durabilitatea proiectului 140
6.2.5 Introducerea 141
6.2.6 Titlul proiectului 141
6.2.7 Rezumatul proiectului 142
6.2.8 Anexele proiectului 144
6.2.9 Scrisoarea de intenție 144
6.2.10 Caracteristicile unei bune propuneri de finanțare 146
6.2.11 Forma finală a propunerii de finanțare 147
6.2.12 Criterii de evaluare ale finanțatorilor 148
6.2.13 Rapoartele 149

Autori ***Caudia Neculaie, Bogdan Tălmaciu***

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice 151
7.1 21 Tehnici de negociere 151
7.2 10 motive pentru care merită să negociezi 157
7.3 Strategii de Negociere câstigatoare și pierzătoare 161
7.4 Tehnica Asocierii conștiente și subliminale 169
7.5 Tips & Triks în negociere 173
7.6 13 reguli de aur în vânzări 180
7.7 Identificarea Decidentului – mai mult decât agent de vânzări! 186
7.8 Personal Branding în vânzări 191
Autor ***Marian Rujoiu***

CAPITOLUL 8. Concepte antreprenoriale – noțiuni de bază 197
Autor ***Dan Lambescu***

Anexa 1. Plan de afaceri HexaNet 199

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor 236

Bibliografie 284

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 1

DESPRE PROIECTUL BUSINESS START-UP

Proiectul Business Start-UP iniţiat de Extreme Training reprezintă o oportunitate extraordinară pentru persoanele care doresc să-şi deschidă o afacere în zona Bucureşti–Ilfov. Beneficiarii vor avea posibilitatea să primească informaţii cheie în domeniul demarării unei afaceri prin prisma cursurilor gratuite la care pot participa.

Extreme Training desfăşoară în perioada mai 2009 – august 2010 proiectul **Business StartUp**, cofinanţat de Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane prin Ministerul Muncii, Familiei şi Egalitatii de şanse şi de Uniunea Europeană prin Fondul Social European.

Business Startup *îşi propune creşterea potenţialului antreprenorial la nivelul regiunii Bucureşti – Ilfov prin dezvoltarea culturii antreprenoriale şi prin îmbunătăţirea competitivităţii şi adaptabilităţii potenţialilor antreprenori.*

Obiectivele proiectului Business StartUP sunt următoarele:

1. Îmbunătăţirea culturii antreprenoriale la nivelul regiunii
2. Prezentarea şi conştientizarea oportunităţilor existente la nivelul regiunii
3. Dezvoltarea de abilităţi practice şi cunoştinţe teoretice necesare pentru antreprenoriat
4. Acordarea de consultanţă pentru iniţierea afacerilor
5. Stimularea conceperii unor planuri de afaceri fezabile

Obiectivele de mai sus vin în întâmpinarea obiectivelor Axei Prioritare 3, din cadrul Programului Operaţional Sectorial pentru Dezvolta-

rea Resurselor Umane 2007–2013. Îmbunătățirea competitivității pe o piață europeană deschisă satisface nevoia de forță de muncă mai bine calificată. Creşterea adaptabilității satisface, la rândul ei, nevoia de implementare a unei noi forme de organizare a muncii mai flexibilă şi, deci, mai performantă pe o piață europeană în plină ascensiune.

CINE SUNT BENEFICIARII?

Grupul țintă al proiectului este format din **persoane care doresc să inițieze o activitate independentă în domeniul antreprenoriatului** (indiferent de vârstă, sex, minoritate, categorie socială) aparținând zonei Bucureşti – Ilfov. Din grupul țintă pot face parte, cu valoare de exemplu, următoarele categorii:

- studenți
- doctoranzi
- persoane ocupate (angajați)
- persoane fizice autorizate
- persoane inactive
- şomeri înregistrați
- şomeri neînregistrați
- persoane aflate în căutarea unui loc de muncă
- persoane de etnie rromă.
- persoane cu dizabilități

Calendarul proiectului:

1 – 31 Octombrie 2009: *Prezentarea de oportunități antreprenoriale specifice zonei Bucureşti - Ilfov.*

1 Noiembrie 2009 – 30 Aprilie 2010: *susținerea de seminarii* ***gratuite*** *pentru dezvoltarea cunoştințelor teoretice şi a abilităților practice necesare în antreprenoriat.*

Extreme Training a organizat seminarii constând în 4 (patru) modu-

le de training – Managementul proiectelor, Dezvoltarea antreprenorială, Dezvoltarea managerială, Comunicarea în mediul business - pentru sprijinul celor interesați să inițieze o afacere, care nu au însă cunoştințele, abilitățile şi, mai ales, încrederea în propriile forțe necesare pentru acest lucru.

1 Mai 2010 – 31 August 2010: cuprinde trei elemente centrale:

- realizarea ***forumului de consultanță online***, moderat de trainerii implicați în seminariile gratuite din cadrul proiectului,
- ***concurs de Planuri de Afaceri***
- conceperea şi lansarea prezentului material, ***Ghidului Antreprenorului***, distribuit gratuit de Extreme Training

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investeşte în oameni!
FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 3 – Creşterea adaptabilității lucrătorilor şi a întreprinderilor
Domeniul major de intervenție 3.1 – Promovarea culturii antreprenoriale
Titlul proiectului: Business StartUP

CAPITOLUL 2

ANTREPRENORIATUL CA ALTERNATIVĂ

Autor ***Dan Lambescu***

2.1 DE CE ANTREPRENOR?

Satisfacțiile antreprenoriatului sunt multiple. Printre cele mai importante enumerăm:

Independența (autonomia)

Aceasta este câştigată în urma inițierii unei afaceri, deoarece antreprenorul este cel care ia decizii şi face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuşi.

Libertatea de decizie şi acțiune

Este conferită de deținerea unei afaceri, iar pentru antreprenor apare ca o necesitate asumată.

Autorealizarea

Antreprenorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele limite fiind cele determinate de propria să capacitate, creativitate şi inovație.

Posibilitatea unui câştig nelimitat

Majoritatea întreprinzătorilor obțin mult mai mult câştig decât dacă ar lucra pentru alți antreprenori sau companii.

Angajarea membrilor familiei

În cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul îşi va putea angaja toți membrii familiei. Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală şi o încredere mai bună.

Aplicarea cunoştinţelor şi abilităţilor proprii

Pentru unele persoane, găsirea unui loc de muncă adecvat cunoştinţelor şi abilităţilor proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forţă de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta un întreprinzător poate iniţia o afacere, unde cunoştinţele şi abilităţile sale să constituie un avantaj.

Ieşirea din rutină

Este o altă problemă destul de des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotonă, de rutină. Iniţierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacţie.

Sentimentul de Putere şi Influenţă

Pentru orice întreprinzător o afacere conferă putere şi influenţă deoarece el este cel care ia deciziile, influenţează cursul acţiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacţie psihologică deosebită.

2.2 PRINCIPII ANTREPRENORIALE ŞI MODELE DE SUCCES

1. „Cine nu riscă nu câştigă”.

Hoffman La Roche din Elveţia este una dintre cele mai mari şi profitabile companii farmaceutice. În 1925 era o firmă mică ce vindea vopsele textile. În perioada în care vitaminele au fost descoperite, iar lumea ştiinţifică nu le accepta, a achiziţionat patentele de vitamine pe care nu le dorea nimeni, a angajat cercetători de la Universitatea din Zurich, oferindu-le salarii mult mai mari decât cele de profesori şi a investit toţi banii pe care îi avea şi pe care i-a împrumutat pentru această afacere. După 60 de ani, jumătate din piaţa mondială a vitaminelor era deţinută de Hoffman La Roche.

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

2. Profită de oportunitățile de pe piață.

Medicamentul Tylenol a fost folosit de ani de zile ca analgezic şi se putea procura doar cu rețetă. Până nu demult, aspirina, un analgezic mai vechi, deținea supremația întrucât nu era nevoie de rețetă pentru a fi procurată. Tylenol nu era atât de puternic precum aspirina, nu provoca tulburări gastrice şi nu avea efecte adverse. Când acest medicament s-a procurat fără rețetă, succesul în SUA a fost mult mai mare decât au prevăzut producătorii. Acest success a creat ocazia pentru „imitația creatoare": firma Johnson&Johnson înțelegând asfel că există o piață pentru un medicament ce înlocuia aspirina. Tylenol a apărut ca un analgezic universal şi sigur, iar în 2 ani conducea piața.

3. Identifică anumite nevoi specifice.

În 1984, Michael Dell era student la medicină al Universității Texas din Austin şi folosea un calculator personal de tip PC. În acest fel a ajuns să fie foarte nemulțumit de serviciile magazinelor care vindeau calculatoare gata asamblate de la producători şi şi-a pus problema dacă între nevoile clientului şi resursele producătorului nu ar putea exista o cale mai directă decât magazinul, care în afară de faptul că nu ar adăuga valoare produsului, îngreuna mult comunicarea în ambele direcții. El şi-a propus să vândă calculatoare într-un mod revoluționar, asamblate după opțiunile clientului, direct din fabrică, creând o comunicare directă client-producător. După propria să descriere, a reuşit să adauge valoare pentru client.

Afacerea începută de Michael Dell în 1984 cu 1000 de dolari are acum o cifră de vânzări de 36,9 miliarde. Dell este astăzi cel mai mare vânzător online de computere, vânzând de 50 de milioane de dolari pe zi. Numărul de angajați în întreaga lume depăşeşte 40.000.

4. Fii conştient de importanța alegerii numelui firmei şi a mărcii.

Nume reuşite

Zapp (telefonie mobilă) – sugerează viteza transferului de date, este scurt şi cu personalitate;

Flamingo (calculatoare) – are muzicalitate şi este uşor de memorat;
UltraPro (calculatoare) – sugerează performanța şi profesionalismul;
Hollywood (cinematografie) – asociere cu cinematografia americană, cândva legendară;
Nume nereuşite
Banca Agricolă – asociere cu „agricultură" (numele a fost retras);
Roscopro (service auto) – asociere cu „copro-";
Spearmint (gumă de mestecat) – asociere nefericită;
ABC Security (pază şi protecție) – sugerează o firmă de începători;
Restaurant Noroc – sugerează de ce ai nevoie aici ca să scapi fără o toxiinfecție alimentară.

Un alt factor important este alegerea *emblemei*, cunoscută sub numele de *siglă* sau de *logo*. Deoarece memoria vizuală este unul din principalele mecanisme cerebrale, o *siglă grafică* este importantă pentru că se adresează direct acestui mecanism.

Se recomandă ca *siglele (emblemele)* să fie non-figurative. Uneori ele includ obiecte sau persoane stilizate şi cel mai adesea litere (un acronim), pentru o conexiune mnemotehnică cu numele firmei. Simetria siglei este regula frumuseții clasice, modernismul impunând însă şi sigle asimetrice. Creatorul unei sigle ar fi bine să fie inițiat în heraldică şi semiotică. Unele din greşelile frecvente ale începătorilor sunt: lipsa de contrast a siglei, abundența unor detalii, iregularități supărătoare, sugerări involuntare. Sigla ar trebui să fie recunoscută imediat, indiferent de dimensiunile la care este scalată, inclusiv la dimensiuni foarte mici.

5. Dedică-te afacerii tale.

„Crede în ea mai mult decât oricine altcineva. Cred că toate greutățile personale pe care le-am avut, le-am învins prin pasiunea pură pe care am adus-o în munca mea. Nu ştiu dacă te naşti cu o astfel de pasiune sau o înveți, dar ceea ce ştiu este că ai nevoie de ea. Dacă îți iubeşti munca şi dacă eşti acolo în fiecare zi, încercând să faci lucrurile

cât mai bine posibil, în curând se molipsesc şi ceilalţi din jurul tău de această pasiune, care este contagioasă ca gripa" – Sam Walton, fondatorul reţelei de magazine Wal-Mart (cea mai admirată companie din lume în anul 2003 conform revistei *Fortune*).

6. Motivează-ţi colaboratorii şi angajaţii.

Nu întotdeauna banii sunt de ajuns. în fiecare clipă trebuie să gândiţi noi metode pentru a vă motiva şi stimula angajaţii. Puteţi fixa obiective curajoase, puteţi să încurajaţi competiţia şi să ţineţi scorul. Dacă lucrurile intră într-o anumită rutină puteţi „încrucişa personalul" (de exemplu faceţi schimb de posturi între manageri) pentru a menţine o stare de provocare.

7. „Cel mai flexibil element dintr-un sistem conduce acel sistem".

Gândiţi-vă la firma dumneavoastră ca fiind un element dintr-un sistem numit piaţă. Fiţi flexibil, adaptaţi-vă permanent la nevoile clienţilor, pentru a putea conduce piaţa.

8. Care este diferenţa care face diferenţa?

Puneţi-vă această întrebare în mod regulat. Încercaţi să găsiţi elementul care poate face diferenţa în faţa clienţilor între firma dumneavoastră şi concurenţă.

9. Adoptaţi o atitudine etică.

Cele mai importante repere etice ale oamenilor de afaceri se referă la *integritate*, la *corectitudine*. Integritatea se propagă de sus în jos în organizaţie şi în societate, aşa că nevoia de integritate la vârful piramidei este acută.

În ceea ce priveşte relaţiile cu subalternii, şeful trebuie să respecte *egalitatea de şanse* a acestora. A favoriza şi a persecuta sunt deopotrivă nocive pentru atmosfera din organizaţie. În multe cazuri, un angajat foarte capabil părăseşte o organizaţie unde un coleg incompetent este în graţiile şefului. Un director general sau un patron trebuie să îşi înţe-

leagă propria forță asupra celorlalți şi să o folosească pentru a păstra un echilibru, nu pentru a-l strica. Din acest motiv, *trebuie evitate relațiile de rudenie sau de cuplu într-o firmă*. Chiar dacă rudele sau partenerii sunt extremi de corecți, relația catalizează energii perturbatoare în organizație. Este rău şi pentru ei, fiindcă nimeni nu va crede că au vreun merit vreodată chiar dacă îl au.

Un alt generator de inechitate într-o firmă *este folosirea resurselor firmei în interes personal*. Cu cât poziția ierarhică a celui care foloseşte resursele firmei în interes personal este mai mare, cu atât este mai mare decepția, riscul şi inechitatea.

O altă chestiune care ține nu numai de etică, dar şi de o înțeleaptă prudență: *respectă-i pe ceilalți, indiferent cât sunt de mici*. Nu te costă nimic să spui o vorbă bună şi să fii politicos. Cei mari au fost cândva mici şi îşi amintesc cum au fost tratați. Experiența arată că unii oameni care au acum o autoritate decizională în privința afacerii noastre, au fost cândva poate subalternii noştri.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 3

CUM SE CONSTRUIEȘTE O AFACERE

Autor ***Daniel Dragnea***

3.1. CONSIDERAȚII GENERALE

Dezvoltarea antreprenorială are în vedere conceptele şi metodele prin care se poate iniția, menține şi dezvolta o afacere, atât din punct de vedere al relației dintre antreprenor şi afacerea să (atitudinea psihică), precum şi al paşilor şi strategiilor ce trebuiesc următe pentru buna desfăşurare a acelei afaceri (partea tehnică).

Ca urmare a acestei definiții, prezentul capitol se concentrează în două părți principale: una a întrebărilor referitoare la cât de pregătit este potențialul antreprenor pentru a inițiia o activitate anreprenorială; a doua referitoare la procesul de concepere şi punere în practică a ideii de afaceri, şi aici avem în vedere în special planul de afaceri.

3.1.1. Eşti gata să porneşti o afacere?

Sunt posibile mai multe abordări ale întrebării: din punct de vedere psihologic, comportamental, al competenței şi expertizei profesionale, al posibilităților financiare şi tehnologice etc.

Întrebarea determină mai multe răspunsuri posibile, mai nuanțate decât simplul DA sau NU?

Un DA categoric poate fi înşelător – ştii la ce anume te pricepi şi ştii şi aspectele pe care trebuie să le aprofundezi sau să le înveți de la alții. Cu toate acestea, încă nu ştii ce anume nu ştii şi ai o imagine incompletă şi pe alocuri distorsionată despre întregul ansamblu de operațiuni necesare bunei desfăşurări a unei afaceri.

> *Nota bene:* **o idee genială nu se vinde de la sine** – în antreprenoriat este ca în artă: 1% inspirație şi 99% transpirație. Munca de la idee la produsul final va avea multe necunoscute şi va trebui să înveți „din fuga calului".

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Pe de altă parte, *un NU temător este descurajant* – necunoscutele pe care le vei întâlni nu trebuie să blocheze ideea de business, ci trebuie abordate raţional şi profesional, multe din ele putând fi surmontate doar prin înţelegerea naturii problemei respective şi atenţia de detaliu şi punerea în practică.

Ca o concluzie generală, **a porni o afacere este pe cât de captivant, pe atât de provocator** – vei lupta pe mai multe fronturi şi drumul nu este presărat numai cu victorii (profit), ci şi cu obstacole (pierderi sau lipsă de lichidităţi).

3.1.2. Nivelul de angajament.

Nu subestima nivelul de angajament de care ai nevoie!!!

Trebuie să fii onest în legătură cu aportul la afacerea ta:

– *cunoştinţele tale* – experienţa acumulată până în prezent, atât în plan general (ai văzut ce au făcut alţii), cât şi în plan special (domeniul tău de expertiză);

– *situaţia financiară* – resursele de care dispui, atât în bani (economii aflate în cont, împrumuturi de la familie sau prieteni) cât şi în natură (terenuri, imobile) şi,

– *calităţile personale* – unii indivizi au o aplecare mai mare spre antreprenoriat decât alţii. Antreprenorul de succes îmbină deopotrivă experienţa şi instinctul, precum şi munca proprie cu munca oamenilor săi

Succesul afacerii va depinde
atât de ATITUDINEA ta,
cât şi de CALITĂŢILE tale

Angajamentul, energia, perseverenţa şi sprijinul din partea familiei şi prietenilor vor însemna foarte mult pentru a transforma ideea de afacere în realitate, mai ales în perioada de început a afacerii.

3.1.3. Controalele de rutină.
Stai în contact cu realitatea de zi cu zi.

Înainte de a începe o afacere, fă o analiză a următoarelor elemente:

- ✓ Realitatea de zi cu zi
- ✓ Calităţi antreprenoriale
- ✓ Abilităţi de afaceri

- ✓ Cercetarea pieței
- ✓ Finanțarea

Pornirea propriei afaceri implică întregul tău angajament, precum şi riscuri şi provocări de care trebuie să ții seama:

Sacrificiul personal: provocările fizice şi emoționale care însoțesc pornirea unei afaceri nu trebuie subestimate. Pornirea unei afaceri este un eveniment care îți schimbă complet viața şi care necesită multă muncă şi timp, mai ales în primele stadii. Timpul de care ai nevoie şi timpul de care dispui se vor reconfigura. În mod cert va fi necesar un nou management al timpului.

Instabilitatea financiară: pot fi vremuri când situația financiară poate deveni nesigură şi acest lucru te poate afecta negativ atât pe tine, cât şi familia ta. De exemplu, poți uita concediile, poate va trebui să investeşti economiile sau să foloseşti casa familiei ca garanție şi, în cazul cel mai rău, rişti să pierzi investiția şi propria casă. Vor apărea cheltuieli neprevăzute şi vei investi mult timp şi bani până vei porni afacerea şi până vei scoate profit.

Pierderea beneficiilor unui job permanent: nu vei mai avea salariu şi beneficii adiacente de la actualul job (pensia, concediu medical plătit, concediu de odihnă plătit, bonuri de masă şi altele). Mai mult, vei fi în situația de a plăti tu însuți oameni care să lucreze cu tine sau pentru tine.

Presiune asupra relațiilor apropiate: vei avea nevoie de suportul familiei şi al prietenilor, suportul emoțional trebuind dublat şi de un suport practic, aspect care trebuie discutat în prealabil. Atât familia cât şi prietenii apropiați trebuie să fie conştienți de efectele începerii unei noi afaceri, fiind crucial ca aceştia să fie alături de tine. Programul tău de lucru se va modifica şi odată cu el şi relațiile cu familia şi prietenii. Vei intra în contact cu noi persoane şi există riscul neglijării unor obişnuințe cu ai tăi. Ține seama de avertizările familiei sau prietenilor, însă nu te lăsa descurajat de riscurile prezentate de aceştia.

Posibila izolare: poți fi atât de absorbit de noua ta ocupație, încât nimeni şi nimic numai există în rest. Nu este cazul să rupi contactul cu realitatea imediată. Să fii propriul tău şef este o experiență care te va satisface. Cu toate acestea, a purta întreaga responsabilitate a succesului sau insuccesului pe umerii tăi te poate izola de ceilalți.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Menținerea unei rețele de contacte este crucială nu numai pentru dezvoltarea afacerii, cât şi pentru menținerea unei stări de spirit pozitive. Ia legătura cu foştii colegi, acum specialişti în diverse domenii. Nu vei avea bani să plăteşti diverşi consultanți. Însă părerea profesională a unui prieten poate face mai mult decât un studiu de impact.

Întreabă-i pe cei care au deja o afacere despre provocările pe care le-au înfruntat. Discută cu cât mai mulți. Experiența lor neplăcută ar putea fi evitată. Succesele lor ar putea fi şi ale tale.

3.1.4. Calități necesare în antreprenoriat.

Studiile au arătat că există calități cheie care se regăsesc în mod obişnuit la oamenii de afaceri de succes. Profilul tipic al omului de afaceri include (fără a fi limitat la):

Încredere
Autodeterminare
Deschizător de drumuri
Gândire critică
Angajament
Perseverență
Inițiativă

Încredere – Încrederea până la pasiune în produsul sau serviciul tău este o condiție necesară, dar nu şi suficientă a succesului. Atragem atenția asupra faptului că încrederea în propriul produs sau serviciu nu trebuie să fie unidimensională, pornind doar de la tine către ceilalți. Mult mai importantă este construirea încrederii celorlalți în produsul sau serviciul tău.

Autodeterminare - Convingerea că rezultatul depinde de propriile tale acțiuni, şi mai puțin de factori exteriori sau de acțiunilor altor persoane. A da vina pe ceilalți sau pe conjunctură trebuie să rămână doar o consolare de moment, nu un scop în sine. Aşa cum terții şi contextul pot fi pe alocuri piedici în calea succesului, în aceeaşi măsură pot favoriza şi dezvoltarea afacerii. Este doar o chestiune de raportare a persoanei la mediul în care îşi desfăşoară activitatea.

Deschizător de drumuri – Capacitatea de a avea inițiativă, de a lu-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

cra independent şi de a-ţi pune în practică ideile. Un antreprenor de succes începe prin a fi un administrator bun, apoi un manager din ce în ce mai bun şi ajunge să fie un lider în relaţia cu sine şi ceilalţi.

Gândire critică – Capacitatea de a fi deschis la sfaturile altor persoane, având tot timpul în minte propriile obiective pe care le-ai trasat pentru afacere. Cu cât un antreprenor discută şi ascultă mai multe persoane, cu atât şansele sale de succes sunt mai mari. Idei preconcepute de genul „ştiu eu mai bine cum se face" sau „ăştia nu se pricep la nimic" sunt deosebit de dăunătoare în afaceri, ca şi în viaţă. Sfatul unei persoane avizate sau al uneia care a trecut printr-o experienţă asemănătoare poate fi un ingredient extrem de util pentru optimizarea ideii tale, iar pe de altă parte te poate scuti de neplăcerea unui experiment eşuat.

Angajament – Capacitatea de a face sacrificii personale în ceea ce priveşte programul prelungit şi timpul liber. Experienţa arată că a avea propria afacere determină mai puţin timp liber şi nu mai mult timp liber. Aceasta cel puţin în primele stadii ale afacerii. Programul tău şi cel al angajaţilor tăi se va decala. De asemenea, tabieturile personale şi familiale vor trebui modificate. Angajamentul în propria afacere este în primul rând un dozaj optim al experienţelor acumulate cu managementul timpului.

Perseverenţă – Capacitatea de a continua în ciuda obstacolelor, instabilităţii financiare şi expunerii la riscuri. Perseverenţa se traduce totodată în capacitatea de a rămâne eficient în situaţii de stres şi presiune externă. Există persoane care „se pierd" atunci când au de făcut mai multe lucruri deodată, în timp ce alte persoane, dimpotrivă, lucrează mai eficient când sunt sub presiune. Dincolo de a fi incredibil, fenomenul este explicabil printr-o mai bună organizare în faţa unor probleme de natură diversă, faţă de tendinţa de „moleşeală„ în prezenţa unei singure lucrări.

Iniţiativă – Abilitatea de a găsi noi resurse şi a fi proactiv, şi nu de a merge pe calea *„aşteptăm şi vedem ce se întâmplă"*. Iniţiativa merge mână în mână cu managementul riscului şi cu evaluarea corectă a unor oportunităţi. Nu trebuie lucrat între două extreme, între a-ţi asuma toate riscurile şi a nu-ţi asuma nici un risc. Cel care îşi asumă orice risc poate câştiga cel mai mult, însă poate şi pierde peste măsură. Totodată, tre-

buie să fim conştienți că cel mai mare risc este acela de a nu-ți asuma nici un risc.

3.1.5. Abilități cheie

Orice antreprenor are nevoie de anumite **abilități cheie** pentru a pune în practică ideile care vor garanta longevitatea afacerii.

Evaluează-ți propriile abilități şi cunoştințe.

Această evaluare te va ajuta să decizi dacă

- **înveți noi abilități**
- **delegi sarcini**
- **recrutezi sau faci outsourcing.**

A învăța noi abilități este un proces obligatoriu în antreprenoriat, indiferent de nivelul la care ai ajuns. De altfel, cu cât afacerea ta se va dezvolta, cu atât vei avea nevoie de noi cunoştințe pentru a o putea menține la un standard ridicat. Paradoxal, cu cât experința ta creşte într-un anume domeniu, cu atât va trebui să aprofundezi acel domeniu. A învăța nu este o chestiune de suficientă, ci una de permanentă.

Delegarea de sarcini este o operațiune pe cât de necesară, pe atât de riscantă. Va trebui să stabileşti foarte clar ceea ce vrei de la persoana căreia i-ai delegat sarcina. Modul tău de raportare la acea sarcini diferă de modul delegatului de a privi exact acelaşi lucru. Şi poți trasa doar un anume rezultat, însă poți impune şi o anume metodă de lucru, anumite resurse sau un anume buget de timp. Cu cât sunt delegate mai multe sarcini, cu atât coordonatorul este degrevat de munci de rutină şi are timp pentru noi oportunități sau strategii. Secretul constă în stabilirea coordonatelor delegării şi în controlul asupra persoanei şi sarcinii delegate.

Recrutarea şi outsourcingul, departe de a fi unul şi acelaşi lucru, au în vedere acele operațiuni care pot deveni costisitoare pentru a fi menținute în propria companie. Astfel, este nevoie de persoane specializate în anumite domenii (ex. marketing, consultanță contabilă sau juridică), sau este nevoie ca numite operațiuni să fie externalizate, pentru a se reduce costurile (subcontractarea, subantrepriza etc.).

Principalele domenii în care sunt necesare anumite abilități de afaceri:

- Managementul financiar
- Dezvoltarea produsului afacerii
- Managementul resurselor umane
- Planificarea afacerii
- Marketing
- Relația cu furnizorii
- Vânzări

Managementul financiar – O bună înțelegere a planificării fluxului financiar, a managerierii creditelor şi menținerii unei relații bune cu banca şi contabilul propriu.

Dezvoltarea produsului afacerii – Abilitatea de a-ți planifica pe termen lung dezvoltarea produsului afacerii prin identificarea persoanelor, materialelor şi activităților sau proceselor care conduc la acest lucru. Pentru a planifica, trebuie să cunoşti atât competitorii cât şi nevoile clienților.

Managementul resurselor umane – Abilitatea de a rezolva disputele, de a motiva angajații şi de a manageria recrutarea şi formarea profesională. A şti să interacționezi adecvat cu oamenii, îți va garanta o coordonare bună a angajaților.

Planificarea afacerii – Abilitatea de a evalua punctele tari şi slabe ale afacerii şi de a planifica în consecință.

Marketing - Cunoştințele bune de marketing te vor ajuta la elaborarea şi supravegherea activităților de marketing şi vânzare, la analiza pieții, la identificarea punctelor de desfacere.

Relația cu furnizorii – Abilitatea de a identifica cei mai performanți furnizori şi de a-ți construi o relație cât mai flexibilă cu aceştia.

Vânzări – Abilitatea de a identifica potențialii consumatori şi nevoilor lor, de a le prezenta cu succes bunurile sau serviciile oferite pentru a-i transforma în clienți. Fără vânzări afacerea ta nu poate supraviețui şi nu se poate dezvolta.

După cum lesne se poate observa, pentru fiecare din aceste domenii se poate face câte un curs în parte, existând tratate care descriu în detaliu aceste aspecte. Este evident că un antreprenor nu poate excela în fiecare şi oricare din aceste materii, dintr-o imposibilitate obiectivă şi

subiectivă. De aceea **apelul la specialişti este indispensabil în oricare fază a dezvoltării unei afaceri**. Enumerarea acestor domenii cheie şi stăpânirea unor cunoştinţe de bază din fiecare are menirea de a oferi antreprenorului o imagine de ansamblu, nicidecum de a-l face specialist şi în finanţe, şi în management sau marketing, şi în vânzări sau resurse umane. De altfel întregul ghid de faţă se adresează unui antreprenor aflat la început de drum, nu specialiştilor.

3.2. PLANUL DE AFACERI

3.2.1. Fundamentele unui plan de afaceri

Ce este un plan de afaceri?

Un plan de afaceri este un document care descrie modul de funcţionare al unei afaceri, cu accent pe punctele cheie ale acesteia, privite în deplină corespondenţă cu riscurile ce pot interveni şi oportunităţile ce pot apărea.

Planul de afaceri nu se referă doar la pornirea unei afaceri, ci este vital şi pentru *continuarea şi dezvoltarea unei afaceri* deja existente.

Orice afacere are nevoie de planuri pentru *optimizarea creşterii şi dezvoltarea priorităţilor*.

Planul de afaceri se referă la rezultate

Priveşte-l ca pe un proces şi apoi ca pe un document.

De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Din păcate, nu toţi întreprinzătorii cred în necesitatea unui plan de afaceri şi îl privesc ca pe un proces teoretic, cu puţine implicaţii practice.

Oricine conduce o afacere are nevoie de un plan de afaceri, acesta fiind harta şi compasul oricărui business, arătând *obiectivele, priorităţile şi resursele financiare necesare*.

Ai nevoie de un plan de afaceri pentru că *ai nevoie de un împrumut*. Majoritatea băncilor fie îl cer obligatoriu, fie îl aşteaptă implicit. Băncile aşteaptă un sumar al afacerii, precum şi punctele cheie ale acesteia.

Ai nevoie de un plan de afaceri pentru că *ai nevoie de un partener de investiţii*. Planul nu îţi garantează investitorul, însă lipsa planului duce

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

inevitabil la lipsa investitorului. Planul de afaceri defineşte un acord între parteneri referitor la beneficiile potențiale ale unui business.

Ai nevoie de un plan de afaceri *pentru a comunica cu echipa de management*, întrucât un grup de oameni nu se poate angaja într-un plan pe care nu-l cunoaşte. Planul de afaceri generează *un început şi un sfârşit* pentru fiecare sarcină şi persoană din echipa de implementare. *Rutina de zi cu zi* generată de o afacere deturnează atenția şi de la problemele fundamentale, şi de la detaliile afacerii. Există *riscul ratării unor oportunități* din cauza unei comunicări deficitare între persoanele implicate. Un plan bun *ține laolaltă persoanele responsabile* şi face ca acestea să vorbească aceeaşi limbă şi să lucreze în acelaşi ritm.

Succesul în afaceri depinde fundamental de

- ✧ planificarea paşilor,
- ✧ setarea priorităților,
- ✧ alocarea resurselor şi
- ✧ controlul lichidităților.

• Începerea unei noi afaceri este pe cât de captivantă, pe atât de provocatoare. Expresii ca „nu am timp pentru planul de afaceri" sau „sunt prea ocupat pentru a scrie planuri" trebuiesc evitate.

• Conceperea unui plan de afaceri, deşi pare o activitate pur teoretică, este primul şi cel mai important pas în antreprenoriat. A face acum un plan de afaceri îți poate economisi timp şi stres pe mai târziu.

• Scrierea unui plan de afaceri este vitală pentru ordonarea cât mai multor elemente de care depinde succesul afacerii tale, în primul rând pentru tine şi apoi pentru bănci sau investitori.

Dacă sari peste planul de afaceri,
o faci pe propriul risc

Există un plan de afaceri standard?

Potrivit experților, chiar dacă forma poate fi diferită de la un plan la altul, un plan de afaceri obişnuit include un set de **elemente cheie**:

- Descrierea şi istoricul companiei
- Descrierea produselor, serviciilor şi pieţelor relevante
- Previziuni asupra pieţei şi vânzărilor
- Echipa de conducere
- Analiza financiară a companiei

  Fiecare plan de afaceri depinde de situaţia specifică a fiecărei companii: descrierea echipei de conducere este importantă pentru investitori, în timp ce analiza financiară este importantă pentru bănci.

Ce este cel mai important într-un plan de afaceri?

Depinde de la caz la caz, însă în general cele mai importante aspecte au în vedere

– Analiza fluxului de lichidităţi şi

– Strategia specifică de implementare

Fluxul de lichidităţi este vital pentru orice companie.

Lichiditatea este adesea confundată cu profitul, deşi acestea nu se suprapun

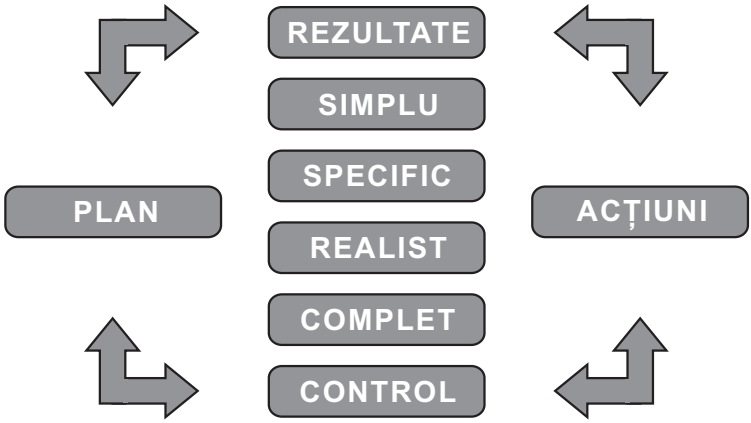
– Existenţa profitului nu garantează lichiditatea în bancă

– Multe companii profitabile au probleme din cauza unei lichidităţi scăzute

Detaliile de implementare sunt cheia succesului unui plan şi implicit al unei afaceri. Aceste detalii răspund la întrebarea „cum vei face”? Oricât de strălucită este strategia şi oricât de frumos formatate sunt documentele, ele rămân simplă teorie până nu sunt trasate responsabilităţi şi nu sunt alocate bugete şi termene de realizare.

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Planificarea este un proces, nu doar un plan



✶ ✶ ✶ ✶ ✶ ✶

Nu folosi planul de afaceri pentru a arăta cât de multe ştii despre afacerea ta. Nu face un plan de afaceri lung. Nici bancherii, nici şefii, nici investitorii nu citesc planuri de afaceri voluminoase. Dacă cu ani în urmă aceştia erau impresionaţi de planurile lungi, astăzi nici cele mai complexe afaceri nu au planuri mai mari de 50 de pagini.

✶ ✶ ✶ ✶ ✶ ✶

Fă un plan de afaceri cu obiective concrete, responsbailităţi şi termene de execuţie care să-şi ghideze afacerea. Un plan de afaceri practic alocă 10 părţi pentru implementare unei părţi de strategie.

Un plan de afaceri trebuie supus în permanenţă revizuirii şi corecţiilor, în funcţie de contextul pieţei.

✶ ✶ ✶ ✶ ✶ ✶

Simplu, specific, realist şi complet

• Este planul **SIMPLU**? Este uşor de înţeles şi de acţionat după el? Conţinutul său este comunicat uşor şi practic?

• Este planul **SPECIFIC**? Are obiective concrete şi măsurabile? Include acţiuni specifice, cu termene concrete de realizare, cu persoane responsabile şi bugete alocate?

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

• Este planul REALIST? Sunt posibile obiectivele de vânzări, sunt reale bugetele de venituri şi cheltuieli?

• Este planul COMPLET? Cuprinde toate elementele fundamentale?

Cerințele unui plan de afaceri variază în funcție de context. Deşi existența elementelor cheie nu garanteaă funcționarea planului, lipsa acestora poate genera erori serioase de management

O posibilă structură a unui plan de afaceri

• **Rezumatul planului** – scrieți-l ultimul. Conține 1–2 pagini de elemente cheie.

• **Descrierea companiei** – forma juridică, istoricul, portofoliul celor mai importante realizări.

• **Descrierea produselor şi serviciilor** – descrie ce vinzi şi arată beneficiile clienților.

• **Analiza pieței** – arată că ştii piața, nevoile clienților, unde sunt aceştia şi cum ajungi la ei.

• **Strategia şi implementarea** – fii concret, arată responsabilitățile managementului, cu bugete şi termene de realizare.

• **Echipa de conducere** – arată performanțele profesionale ale persoanelor cheie, precum şi strategia de personal

• **Planul financiar** – include conturile de profit şi pierdere, bugetul de venituri şi cheltuieli, lichiditatea, bilanțul contabil etc.

3.2.2. Elaborarea unui plan de afaceri

Introducere

Scopul acestui ghid este acela de a-ți pune în valoare cele mai importante idei şi de a crea un plan uşor de urmărit şi care poate fi înaintat potențialilor investitori, bancheri sau parteneri de afaceri.

Secțiunile acestui ghid reprezintă aspectele esențiale ale oricărui plan de afaceri, precum şi punctele principale pe care un potențial investitor sau o bancă le au în vedere pentru a investi în proiectul tău.

Este important ca documentul ce reprezintă planul de afaceri să nu aibă mai mult de **25 de pagini**. În funcție de complexitatea proiectului, planul de afaceri poate avea până la 50 de pagini, dar numai mult.

Nu uita că planul de afaceri este primul şi cel mai important document pe care îl faci pentru companie.

Atenție:

Structura planului de afaceri nu se confunda neapărat cu punctele cheie ale planului.

Structura planului are în vedere forma de prezentare.

Punctele cheie au în vedere conținutul planului, şi anume:

1. **Obiective şi concept**
2. **Sumarul planului**
3. **Analiza pieței**
4. **Analiza cererii**
5. **Analiza mediului**
6. **Analiza companiei**
7. **Analiza concurenței**
8. **Strategia de marketing**
9. **Factorii de succes**
10. **Analiza economică**
11. **Analiza financiară**

1. Obiective şi concept

Această secțiune explică motivul pentru care elaborezi acest plan de afaceri.

Spune ce vrei să faci
în maxim 60s sau 1/2 pag.

- Pentru a găsi un investitor pentru un proiect nou
- Pentru a lansa o nouă linie de producție
- Pentru a creşte cota de piață a companiei
- Pentru a crea o nouă unitate economică etc.

- Nu fi laborios în exprimare, treci direct la subiect, fii clar şi concis, fiecare propoziție este importantă.
- Întreabă-te ce aduce nou fiecare propoziție în parte?
- Dacă o propoziție nu oferă o informație importantă, şterge-o fără ezitare.

Stabilirea obiectivelor.

Asigură-te că obiectivele pe care ţi le propui sunt **concrete şi măsurabile**. Nu folosi generalităţi de genul „să fim cei mai buni" sau „să avem o creştere rapidă".

Obiectivele sunt specifice atunci când urmăresc:

– Un anume **nivel al vânzărilor şi profitului**

– Un anume **procent de creştere**

– O anume **rată de creştere** sau

– Atingerea unei anume **cote de piaţă**

„A fi cel mai bun" sau „a maximiza satisfacţia clienţilor" nu sunt considerate drept obiective serioase ale unui plan de afaceri, întrucât nu sunt măsurabile în mod obiectiv, ci doar la nivel de percepţie.

În timp ce „o creştere a vânzărilor de 25%", „o rată a profitului de 10%" sau „vânzări de 1.000.000" sunt obiective cuantificabile.

Cu cât obiectivele sunt mai tangibile în evaluare,

cu atât planul de afaceri este mai concret şi realist.

Stabilirea conceptului afacerii.

Conceptul unei afaceri nu trebuie să aibă în vedere numai obţinerea de profit, ci şi **beneficiile în sens larg pe care afacerea le oferă consumatorilor şi pieţei**.

Spre exemplu,

– căile ferate nu sunt definite doar ca o afacere de administrare de trenuri, ci mai ales o afacere de transport de bunuri şi persoane.

– O companie care produce soft pentru contabilitate nu vinde doar softul propriu-zis, ci ajută beneficiarii în a-şi ţine singuri contabilitatea prin intermediul softului.

> Conceptul unei afaceri nu se referă doar la produsul sau serviciul vândut, ci şi la beneficiile care revin şi pieţei şi consumatorilor utilizând acel produs sau serviciu.

Satisfacţia consumatorilor. Experţii atrag atenţia asupra necesităţii ca satisfacţia consumatorilor să fie un obiectiv prioritar definit de misiunea companiei.

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Filosofia de la locul de muncă. În definirea misiunii companiei, un loc important revine creării unui mediu de muncă creativ şi inovativ, cu respectul diversităţii.

Marketing bazat pe valoare. Teza fundamentală a acestui concept presupune o propoziţie de valoare, care afirmă ce beneficii oferă afacerea, cui le oferă şi la ce preţ. De exemplu:

– Producem maşini fiabile şi sigure, pentru orice familie, la un preţ accesibil

– Oferim meniuri rapide şi consistente, la cel mai bun preţ.

2. Sumarul planului

Este foarte important să faci un sumar al întregului plan, care să definească

– **piaţa, produsul sau serviciul,**
– **avantajul pe care îl ai în raport cu concurenţa,**
– **investiţia necesară şi**
– **rezultatele previzionate pe o anume perioadă de timp.**

Sumarul permite atât celor care pun planul în aplicare cât şi potenţialilor investitori externi **să înţeleagă întregul plan în câteva paragrafe**.

La fel de important, îi permite destinatarului să vadă **dacă proiectul merită atenţie** fără să citească planul cu totul.

Deşi este foarte succint în exprimare, sumarul planului este pe cât de simplu de citit, pe atât de complicat de realizat.

Scrie sumarul cu un ton pozitiv şi autoritar, fără „dacă” sau „s-ar putea”.

Scrie pur şi simplu „vom face”.

Cititorul trebuie să-şi formeze o idee clară asupra proiectului doar din simpla lectură a acestui sumar.

3. Analiza pieţei

În această secţiune trebuie să defineşti:

- Piaţa
- Aria geografică
- Comportamentul consumatorilor
- Segmentarea pieţei

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

3.1. Piața este formată din totalitatea oamenilor şi entităților care participă la procesul de vânzare şi cumpărare de bunuri şi servicii, sau care folosesc aceste bunuri şi servicii.

3.2. Aria geografică se referă la tipul sau gama de produse şi servicii prezente pe un anume teritoriu, ex. piața cosmeticelor din România sau piața IT la nivel european.

3.3. Odată definită piața şi aria geografică, trebuie să sintetizezi **nevoile şi comportamentul consumatorilor**. Cine sunt aceştia? De ce ar avea nevoie de produsul sau serviciul tău.

3.4. Segmentarea pieței. Diferitele grupuri de consumatori au nevoi diferite.

• Piața fiecărui produs poate fi divizată în segmente individuale, fiecare segment descriind **consumatori cu nevoi similare, gusturi, caracteristici, interese sau stil de viață**.

• Segmentarea indică **anumite breşe într-o piață** anume şi subliniază nevoile specifice fiecărui tip de consumator.

• Aceasta permite ca produsele sau serviciile să fie **poziționate** astfel încât să corespundă acelor nevoi.

O prejudecată des întâlnită este aceea că nereuşita unei afaceri se datorează unei insuficiente finanțări sau angajării unor persoane nepotrivite.

În realitate, multe afaceri dau faliment din cauza unei insuficiente explorări a ideii de afacere şi a viabilității sale pe piață.

• Gândeşte-te la comportamentul şi obiceiurile existente pe fiecare segment.

• Identifică acele nevoi ale consumatorilor pe care concurența nu le poate satisface.

Foloseşte următoarele **criterii** pentru a stabili viabilitatea ideii de afacere:

- Produsul/serviciul satisface sau creează o **nevoie a pieței**?
- Poți identifica potențialii **consumatori**?
- Produsul/serviciul poate supraviețui **trendurilor trecătoare** sau poate capitaliza în timpul lor?
- Este produsul/serviciul **original, diferit sau superior** celui oferit de competitori?

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

- Ce **concurență** va înfrunta produsul/serviciul tău – pe plan **local, național şi internațional**?
- Este produsul **neprimejdios**? Respectă produsul/serviciul toate **normele legale de siguranță şi protecție**?
- Poți vinde produsul/serviciul la un preț care să-ți aducă **suficient profit**?

4. Analiza cererii

În acestă secțiune trebuie să faci o evaluare numerică a pieței şi segmentelor definite, pe următoarele coordonate:

- Cererea potențială
- Cererea actuală
- Cererea viitoare
- Evoluția cererii

4.1. Cererea potențială are în vedere maximul pe care consumatorii îl pot cumpăra într-o perioadă determinată de timp.

4.2. Cererea actuală se referă la cererea de produse şi servicii din anul curent sau, dacă nu sunt date disponibile, de anul trecut. Se vor utiliza preponderent resurse statistice disponibile. Dacă nu există astfel de date, sunt necesare estimări.

4.3. Pentru a stabili **cererea viitoare**, trebuie să estimezi creşterea cererii pentru anul următor sub formă de procentaj aplicat cererii actuale. Ex. piața jocurilor video ca creşte cu 10% în anul următor. Se pot face previziuni şi pe termen mediu şi lung, necesare strategiilor viitoare.

4.4. Pentru a observa posibila **evoluție a cererii**, este necesar un grafic al istoricului vânzărilor într-un sector specific, pentru a se vedea un anume trend sau a se observa fazele unui **ciclu**.

Folosind datele referitoare la cererea actuală, potențială şi viitoare, cu aplicare la segmentele de piață identificate anterior într-o arie geografică, se pot face **revizuiri ale obiectivelor**.

- ✓ **Discuții informale.** Cere părerea prietenilor.
- ✓ Discută cu **persoane din domeniu**.

- ✓ **Chestionează publicul** cu privire la folosirea produsului/serviciului.
- ✓ **Întreabă consumatorii produselor competitoare** ce îmbunătățiri ar dori aduse.
- ✓ Organizează **focus grupuri** pentru a-ți testa produsul/serviciul.
- ✓ **Monitorizează** ce fac competitorii tăi.
- ✓ Analizează **ceea ce a mers sau nu** în domeniul sau pe nişa respectivă de piață.

Analizează datele economice şi demografice pe un segment cât mai larg de piață.

Nu obiectivul determină evoluția cererii, ci invers, **evoluția cererii configurează obiectivele**.

- Nu cădea în eroarea de a fi prea optimist în ceea ce priveşte previziunea cererii.
- Defineşte ciclul de viață al produsului sau serviciului tău şi aplică-l cererii viitoare.
- De obicei, faza de lansare a multor produse este destul de înceată.
- De multe ori este preferabil să intri pe piață după ce au intrat alții şi cererea este deja creată.

5. Analiza mediului de afaceri

Există o serie de factori ai mediului de afaceri care afectează comportamentul din piață, cu influență directă atât asupra consumatorilor cât şi asupra companiei tale.

– Factorul economic
– Factorul cultural
– Factorul social
– Factorul tehnologic
– Factorul juridic
– Factorul demografic
– Factorul politic
– Factorul religios

• Variabilele prezentate sunt importante în măsura în care determină deciziile pe care trebuie să le iei ca antreprenor, precum şi deciziile pe care le iau consumatorii.

• Aveţi în vedere rata şomajului, nivelul mediu al veniturilor, gradul de îndatorare al consumatorilor, accesul la tehnologie şi infrastructură, schimbările socio-culturale din societate.

• Mass media şi internetul sunt surse foarte bune de interpretare sistematică a acestor variabile, dar şi observaţia directă sau sondajele asupra publicului ţintă.

• Prezentarea într-un plan de afaceri a acestor variabile depinde de tipul afacerii şi de aria de răspândire a acesteia

6. Analiza companiei

– Echipa de conducere
– Istoricul companiei
– Capacităţi tehnice şi tehnologice
– Produse şi servicii
– Punctele tari şi slăbiciunile
– Obiective strategice
– Infrastructura, birouri, parc auto

Prezentarea trebuie să fie optimistă, dar realistă

Scoate în evidenţă punctele tari ale companiei

Scoate în evidenţă calităţile şi abilităţile echipei de conducere şi ale personalului

7. Analiza concurenţei

Are în vedere descrierea

• competitorilor de pe piaţă,
  – Istoricul pieţei
  – Produsele şi serviciile concurenţei
  – Resursele competitorilor
  – Modul în care operează concurenţa

Analiza concurenţei trebuie să fie cel puţin la fel de laborioasă ca analiza propriei companii.

Ține minte că în principiu pe o piața este loc pentru toată lumea. Înțelegerea modului în care operează concurența este esențială pentru

– stabilirea locului pe care îl ai pe piață şi
– a modului în care poți contracara impactul negativ al concurenței asupra afacerii tale.

Fără a subestima concurența, subliniază diferențele esențiale dintre afacerea ta şi afacerile competitorilor.

8. Strategia de marketing

Odată stabilită piața, concurența şi factorii care influențează evoluția pieței, detaliază:

– Strategia de **intrare** pe piață
– Strategia de **menținere** şi **creştere** a cotei de piață
– Strategia de **ieşire** de pe piață

Cele 4 elemente ale marketingului:

– produsul/serviciul
– prețul
– distribuția
– promovarea

Principalele obiective strategice

– Obiectivul de vânzări
– Numărul de clienți căştigați
– Obiectivul de profit
– Cota de piață
– Penetrarea segmentelor şi poziționarea pe piață
– Lansarea de noi produse şi servicii
– Eliminarea unor produse şi servicii

Produsul/serviciul - 3 categorii de decizii:

– **Crearea** unui nou produs/serviciu
– **Modificarea** unui produs/serviciu existent
– **Retragerea** de pe piața a unui produs/serviciu

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Preţul – principalele obiective ale preţului sunt:

– Obţinerea de **profit** din vânzări şi capitalul investit
– Obţinerea unei anume **cote de piaţă**

3 strategii de preţ

– Preţ **scăzut** pentru penetrarea pieţei
– Preţ în acord cu **concurenţa**
– Preţ **ridicat**

Aplicarea strategiilor de preţ

– Pentru **toate** produsele
– Corespunzător structurii de preţ a diferitelor **categorii** de produse
– Independent, pentru **fiecare** produs în parte
– Pe **arii geografice**

Distribuţia

Înseamnă mutarea produselor de la locul de **producţie la consumatorul final**, cu sau fără intermediari

Vânzarea produselor se poate face – uniform, pentru toate produsele,

– pe categorii de produse,
– pe segmente de piaţă
– pe arii geografice

Principalele canale de distribuţie:

– Vânzarea directă: de la producător la consumatorul final
– Vânzarea prin intermediari: prin agenţi de vânzări sau retail

Vânzarea directă:

– Prin telefon
– Prin pagina de web
– La domiciliul clientului
– Prin magazin propriu

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Vânzarea prin intermediari:

– Prin **agenţi de vânzări** (transport, echipa de vânzări, creditare, consultanţă)
– Prin **distribuitori**: companii autorizate să distribuie anumite categorii de produse sau mărci
– Prin **depozite en-gros**: avantajul vânzării de cantităţi mari
– Prin **lanţuri de retail**: vânzarea direct către consumatorul final

9. Factorii de succes

Pe lângă un plan de marketing foarte bun, o echipă de management competentă, capital suficient şi un produs veritabil, următorii factori fac diferenţa:

– Promovarea puternică a produsului
– Capacitatea de a oferi preţuri scăzute
– Calitatea produselor şi serviciilor
– Asigurarea unor canale şi volume de distribuţie chiar înainte de începerea afacerii
– Capacitatea de modificare rapidă a caracteristicilor produsului
– Canale de distribuţie multiple şi/sau exclusive

În funcţie de specificul afacerii,
există factori specifici de succes,
care trebuie identificaţi şi exploataţi ca atare

10. Analiza economică

– **Balanţa de profit şi pierdere pentru X ani precedenţi**
  – Prezintă performanţa anterioară a companiei în termeni de venituri, cheltuieli şi vânzări
– **Balanţa contabilă pentru X ani precedenţi**
  – Prezintă activele companiei (bunurile pe care le deţine) şi pasivele (ceea ce datorează)
– **Prognoza costurilor fixe şi variabile**
  – Împreună cu volumul de vânzări, determină punctul în care afacerea începe să producă profit
– **Prognoza vânzărilor pentru următorii 3–5 ani**

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

  – Se determină în deplină corespondență cu istoricul şi trendul pieței

– **Analiza fluxului de lichidități pentru următorii 3–5 ani**
  – Se analizează prin compararea sumelor lichide la începutul şi finalul fiecărui an, având în vedere toate sumele de bani care circulă în afacere

– **Prognoza de profit şi pierdere pentru următorii 3–5 ani**
  – Se realizează prin cumularea proiecțiilor de vânzări şi cheltuieli

– **Prognoza balanței contabile pentru următorii 3–5 ani**
  – Prezintă interes pentru fondurile ce trebuie atrase pentru dezvoltarea afacerii

11. Analiza financiară

Are în vedere capitalul de care ai nevoie pentru demararea şi/sau dezvoltarea afacerii.

Pentru a decide sursa potrivită de finanțare discută cu contabilul, consultantul de afaceri sau consultantul bancar.

Surse de finanțare

- împrumuturi bancare,
- împrumuturi private,
- Asocierea cu alți investitori
- descoperit de cont,
- fonduri de garantare.

Premisă: afacerea nu va produce profit imediat

Consecință: asigură resurse financiare pentru mai multe luni, fără a te bază pe venitul afacerii.

Psihic: fii sincer cu privire la resursele financiare de început.

Tehnic: Dacă nu ai suficienți bani pentru a finanța afacerea până când aceasta va începe să producă bani, atunci nu eşti pregătit să porneşti afacerea.

Pe parcurs: asigură în permanență resurse pentru dezvoltarea afacerii, chiar sacrificând pe alocuri confortul personal

3.2.3. Top 10 greşeli de evitat într-un plan de afaceri

1. **Proiecțiile financiare supra/sub dimensionate**

2. **Neargumentarea unei oportunități**
3. **Neajungerea la publicul țintă**.
4. **Supraestimarea veniturilor**
5. **Subaprecierea importanței şi managementului lichidităților**
6. **Nu ştii pentru ce faci planul de afaceri**
7. **Nu poți dovedi existența unei cereri reale**
8. **Inconsistența planului de afaceri**
9. **Subestimarea concurenței**
10. **Graba în prezentarea finală**

1. Proiecțiile financiare supra/sub dimensionate

- Punctul cheie al oricăui plan de afaceri îl constituie **CIFRELE**, respectiv **planul de profit şi pierdere**
- Cifrele trebuie să fie **credibile, consistente şi sustenabile**
- Estimarea cifrelor nu este o ştiință exactă, însă **aproximarea** lor trebuie să fie **plauzibilă şi compatibilă** cu celelalte elemente ale construcției afacerii
- Cifrele trebuie să arate abilitatea şi metodele prin **care compania poate genera lichiditate**, astfel încât fluxul de numerar să permită atât dezvoltarea afacerii, cât şi plata datoriilor existente, fără acumulare de debite noi.
- Salariile trebuie să aibă în vedere **inclusiv plata inițiatorului afacerii**. Proiecțiile de profit şi pierdere care omit plata managerului, pentru a demonstra devotamentul acestuia şi a reduce artificial costurile, nu sunt credibile.

Planul de profit şi pierdere trebuie conceput în **mai multe variante**:

- **Varianta critică** – cele mai mici venituri şi cele mai mari costuri
- **Varianta ideală** – cele mai mari venituri şi cele mai mici costuri
- În planul de afaceri va fi prezentată **o singură variantă**, o rezultantă între critic şi ideal.

2. Neargumentarea unei oportunități

- Planul de afaceri nu se rezumă la descrierea unei oportunități,

ci la modul în care acea oportunitate poate fi exploatată pentru a furniza ce se cere pe piață.

- Cel căruia îi prezinți planul trebuie să înțeleagă
  - publicul țintă,
  - cum poate fi acesta atras şi
  - care este produsul livrat.
- Cei mai mulți destinatari ai planului de afaceri citesc de obicei sumarul şi planul financiar, de aceea oportunitatea în cauză trebuie **argumentată sintetic şi analitic cu cifre**, nu descriptiv şi vag.

Specifică foarte clar:

- Care este oportunitatea?
- Care este produsul care o satisface?
- Care sunt beneficiile, atât pentru companie, cât şi pentru clienți?
- Oportunitatea afacerii trebuie prezentată transparent, iar viabilitatea ei trebuie argumentată obiectiv.
- Un investitor nu poate fi convins să investească dacă nu înțelege esența oportunității identificate.

3. Neajungerea la publicul țintă

- Orice oportunitate rămâne una de perspectivă dacă nu poți dovedi că piața poate fi accesată în mod profitabil
- Cei mai mulți antreprenori sunt orientați preponderant pe ideea afacerii şi pe produs, fără a avea în vedere atingerea bazei de clienți.
- Planul de afaceri trebuie să includă o analiză comprehensivă a modului prin care compania îşi propune să ajungă la cât mai mulți clienți, cu un cost cât mai mic.
- Internetul oferă posibilitatea identificării şi ajungerii la clienți de nişă, dispersați asimetric.
- Asigură-te că site-ul tău are anumite elemente specifice, care îl diferențiază de celelalte milioane de site-uri similare
- A cunoaşte clienții şi ce cumpără aceştia este important, dar şi mai important este cum să ajungi la ei pe baze individuale.

4. Supraestimarea veniturilor

- Un element cheie al planului de afaceri ține de **mărimea**

şi valoarea oportunității: este vorba de o mică afacere pe plan local sau de o afacere cu potențial global?

- De obicei **antreprenorii sunt optimişti în privința veniturilor** şi au tendința de a exagera valoarea oportunității descrise.

De regulă, **ce apare ca excesiv este rezultatul unei aprecieri subiective**. Cu cât cifrele sunt mai fanteziste, cu atât antreprenorul îşi pierde credibilitatea şi devine prizonierul propriei imaginații.

Atenție:

- Este mult mai probabil să atingi şi să depăşeşti nivelul de costuri decât pe cel de venituri.
- Ca atitudine, costurile sunt privite obiectiv, iar veniturile subiectiv.
- Ca metodă de calcul, trebuie să ai în vedere numărul de clienți pe care intenționezi să-l accesezi şi veniturile acestora.

5. Subaprecierea importanței şi managementului lichidităților

- Antreprenorul aflat la început de drum trebuie să facă **diferența între lichiditate şi profit** şi să accepte ideea că **incapacitatea de plată este cea mai mare amenințare a unei afaceri**.
  – Profitul nu înseamnă totdeauna lichiditate
  – Lichiditatea nu asigură totdeauna profitul
- Multe afaceri eşuează nu pentru că nu sunt profitabile, ci pentru că fluxul de lichidități nu este utilizat corespunzător.
- În faza de început a unei afaceri, lichiditatea este maximă, însă ea scade continuu până în punctual în care încep să vină veniturile operaționale.
- **Presiunea asupra lichidității este din ce în ce mai mare pe măsură ce calendarul operațiunilor este întârziat** (spre ex. Deschiderea cu întârziere a unui restaurant)
- Un plan de afaceri bine structurat trebuie să aibă în vedere **pierderi considerabile de lichiditate în primele luni** şi trebuie să surprindă clar **punctul în care afacerea devine profitabilă**.
- Întotdeauna trebuie lăsat loc pentru cheltuieli neprevăzute. Este mult mai probabil să apară cheltuieli neprevăzute decât venituri neprevăzute

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

6. Nu ştii pentru ce faci planul de afaceri

Care este scopul principal al planului de afaceri?

- Vrei să obții o finanțare?
- Sau vrei să ai un plan de acțiune care să te organizeze?

Dacă vrei să obții o finanțare, trebuie analizată clar oportunitatea afacerii.

- A te concentra pe idee şi pe produs este doar o parte a procesului.
- Odată ce investitorul „a prins ideea" şi „îi place", va fi interesat de modul în care compania va genera lichiditate, astfel încât să-şi recupereze investiția.

Trebuie să arăți investitorului:

- De ce să investească în afacerea ta şi nu în alta?
- Când îşi va recupera investiția?
- Care este rândamentul investiției?
- Investiția se rezumă strict la bani sau sunt necesare şi alte elemente?

7. Nu poți dovedi existența unei cereri reale

- Un punct cheie al planului de afaceri se referă la prognoza vânzărilor, care corespunde unui anumit nivel al cererii.
- Se folosesc două elemente de prognoză:
  - **utilizarea datelor deja existente (fapte)** şi
  - **utilizarea unor aprecieri subiective (judecăți).**
- Indiferent cât de unic este conceptul pe care îl propui, pleacă de la premisa că piața este suficient de bine definită, astfel încât ai la dispoziție date similare (fapte) pe care să le foloseşti în prognoza vânzărilor noului concept (judecăți).
- Scopul prognozei de vânzări este de a evidenția **venituri care să fie credibile** într-un context mai larg.
- Potențialii investitori nu sunt dispuşi să riște dacă nu sunt convinşi de existența unei cereri reale a pieței.
- Trebuie avut în minte că **un concept nou nu determina automat o cerere a pieței**, astfel încât îți revine sarcina de a dovedi că noul concept se va vinde efectiv.
- Dacă nu există o cerere verificată a pieței pentru ideea ta, riscurile cresc considerabil şi generează costuri mari atât pentru afacerea în

sine, cât şi pentru crearea cererii pe piață şi conştientizarea beneficiilor

8. Inconsistența planului de afaceri

- Din punct de vedere al structurii şi conținutului, un plan de afaceri trebuie să fie consistent spre a crea o **entitate unitară şi solid argumentată**.
- Cu cât sunt mai mulți autori ai planului, cu atât **riscul neconcordanțelor** este mai mare. Aceasta nu înseamnă că o singură persoană trebuie să redacteze planul şi nu exclude consultanța de specialitate, dimpotrivă.
- Cifrele trebuie să se încadreze în conceptual afacerii şi al pieței, dar şi în contextul strict al planului de afaceri, astfel încât **să nu existe contradicții între cifre**.

9. Subestimarea concurenței

- **Întotdeauna există concurență.** Dacă nu poți identifica concurența, poate nu ai cercetat suficient de atent. Chiar dacă nu există competitori momentan, vor apărea mai repede decât crezi.
- Un competitor care dispune de capital poate specula mai bine decât tine conceptual tău şi se va bate pentru resursele tale.
- Aşa cum tu ai găsit un produs de nişă, un competitor va avea propriile concepte de segmentare a pieței şi va apela fără jenă la produse substitute.
    - Care sunt amenințările din partea posibililor concurenți şi cum va arăta piața în prezența acestora?
    - Cât de greu pot intra concurenții pe piață? Sunt bariere semnificative de intrare sau accesul este facil pentru oricine?
- Odată intrați pe piață, concurenții amenință direct poziția ta sau eşti suficient de bine consolidat încât să le faci față fără pierderi semnificative?

10. Graba în prezentarea finală

- **Întotdeauna se vede produsul finit şi mai puțin munca de concepere.**

- Planul de afaceri trebuie redactat şi prezentat într-un mod profesional, fără greşeli gramaticale şi datat.
- Atenția la detalii este esențială la final, chiar şi atunci când timpul te presează.

Sugestii:

- printează pe hârtie de calitate şi leagă corespunzător
- tabelele şi graficele trebuie editate şi formatate
- un appendix poate fi furnizat la cerere
- dă planul la corectat unei terțe persoane

3.2.4. Sugestii pentru prezentarea planului de afaceri

- Este preferabil ca planul de afaceri să fie legat şi să aibă copertă
- Începeți totdeauna cu sumarul planului
- Planul trebuie să fie lizibil – fonturile vor avea cel puțin 10 puncte
- Dimensiunea planului în format electronic trebuie să fie rezonabilă – îl veți trimite şi pe mail
- Scrieți planul ca şi când este destinat unei audiențe externe, chiar dacă pe moment este de uz intern
- Editați planul cu multă atenție şi acuratețe – dați-l la corectat obligatoriu unei alte persoane
- Arătați planul unui specialist – un contabil de exemplu – şi cereți feed-back
- Refaceți secțiunile care sunt dificil de înțeles
- Evitați elemente de jargon.
- Dacă este cazul, puneți informații detaliate în anexe (cum ar fi date referitoare la cercetarea de piață sau documente contabile)
- Dacă aveți separat planuri pentru arii specifice ale afacerii, cum ar fi planul de vânzări sau planul de training de personal, se recomandă ca acestea să nu fie incluse în planul principal, ci doar menționate

CAPITOLUL 4

MANAGEMENT ŞI LEADERSHIP

Autor ***Marian Rujoiu***

4.1. RECRUTAREA PERSONALULUI

De unde începem?

Începem prin a ne clarifica ce vrem de la postul respectiv. Adică trebuie să definim rezultatele. Înainte de a face postul public, înainte de a te întâlni cu potențialii candidați trebuie să ştii clar ce cauți. Ce cauți s-ar putea să fie definit în fişa postului. Dacă fişa postului nu te ajută prea mult, fiind foarte generală, vei merge mai departe şi vei întocmi profilul candidatului ideal. Să luăm de exemplu un post de director de vânzări pentru care propunem următorul profil cadru:

1. să cunoască domeniul vânzărilor;
2. să cunoască domeniul în care urmează să activeze;
3. să fie orientat către rezultate;
4. să aibă bune abilități de comunicare;
5. să aibă abilități de coordonare;
6. să poată privi o situație atât în ansamblu, cât şi în detaliu;
7. să aibă inițiativă;
8. să aibă capacitate atât analitică şi sintetică;
9. să fi lucrat minim 1 an în domeniul vânzărilor;
10. să aibă minime abilități manageriale şi de leadership.

Cam aceasta ar fi o fişă cadru. Aici trebuie să fiți foarte atenți, pentru că a ştii ce vindeți şi a conduce o echipă de vânzări sunt două lucruri total diferite. Multe companii eşuează promovând în această funcție pe cel care are rezultatele cele mai bune în teren. Eşuează pentru că cel care s-a dovedit foarte bun în a vinde un produs nu are abilități mana-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

geriale (de a conduce o echipă). Prin urmare cine are rezultate foarte bune, nu este obligatoriu cel mai bun manager. Sunt viziuni şi păreri că aceste domenii nu au nicio legătură, mergând până la a spune că un şef nu trebuie să fi avut neapărat experiență în domeniu. Un şef trebuie să aibă capacitatea de a-i motiva, de a-i încuraja, de a-i monitoriza, de a-i controla.

După cum observați, într-adevăr fişa de post a unui director de vânzări este cu mult diferită de cea a unui agent de vânzări!

Pasul 2 – Anunțul de recrutare

Aici are loc adevărata triere. Anunțurile nu trebuie să fie nici de jumătate de pagină, nici de un rând, ele trebuie să aducă oamenii care pe voi vă interesează. Pot să sosească şi 1000 de CV- uri şi să nu găsiți pe nimeni potrivit! Anunțul trebuie să fie bine direcționat astfel încât să aveți posibilitatea de a alege pe cel mai bun dintre cei buni! De exemplu, dacă aveți nevoie de o secretară puteți da un anunț de genul: *Angajăm persoană organizată pentru activitate de secretariat. Persoanele interesate sunt rugate să ne trimită prin fax şi e-mail CV şi scrisoare de intenție*. Scopul acestuia este de a găsi persoana potrivită. Prin urmare, o activitate de secretariat, înseamnă faxuri, e-mailuri, organizare etc. Puține persoane veți găsi dispuse să trimită CV-ul atât prin fax cât şi prin e-mail. Însă acele persoane care îți vor trimite sunt mai degrabă potrivite pentru această activitate!

Pasul 3 – Interviul

O întrebare bine pusă face cât o mie de răspunsuri! Odată ce ați stabilit ce vreți, trebuie doar să vă dați seama dacă persoana pe care o aveți în față este în conformitate cu ceea ce căutați. Un specialist în recrutare ştie ce are de făcut însă câteva sfaturi în plus nu strică nimănui. Să spunem că vă interesează capacitatea lui de sinteză. Puneți-l să vă spună o părere generală despre evoluția vânzărilor de dero (un domeniu pe care-l cunoaşte, sau care vă interesează să vedeți dacă-l cunoaşte). Din răspunsul lui veți vedea dacă are capacitate de sinteză, în sensul că a surprins (sau nu) principalele aspecte pe această zonă. Dacă el cunoaşte domeniul, însă a abordat numai un aspect din acest domeniu pe care l-a

despicat până în cel mai mic detaliu, s-ar putea să fie un profesionist, însă nu este ceea ce căutați. Presupunând că v-a răspuns foarte bine în ansamblu, vedeți în detaliu cum se descurcă!

Alte exemplificări

De exemplu dacă vreți să aflați cât este de orientat către rezultate, întrebați-l ce a făcut în ultimul an! Unii vor vorbi despre realizările lor, de rezultatele pe care le-au avut, alții vor vorbi despre capacitatea lor de a rezolva probleme, iar alții doar despre probleme, alții nici de rezultate nici de probleme! Acum dumneavoastră dacă ştiți ce căutați, vă veți putea edifica dacă aveți în față candidatul pe care-l căutați sau nu! Evident, întrebări suplimentare, sau de control nu strică niciodată!

Să presupunem că doriți un angajat fidel companiei, care nu va fugi la concurență cu prima ocazie, cu tot cu informațiile din compania dumneavoastră. Astfel îl puteți întreba despre compania în care a lucrat, cerându-i cât mai multe informații. Dacă vă va da toate informațiile pe care i le cereți, cu siguranță nu este ceea ce căutați. Bine că ați aflat din timp ☺!

Este important să aflați cât sunt de importanți pentru un viitor director oamenii pe care-i coordonează. Dumneavoastră ca angajator ar trebui să ştiți dinainte ce fel de director căutați, unul care să pună compania pe primul plan sau unul care pune angajatul pe primul plan! Puneți-l să vă vorbească despre ultima vacanță, de exemplu, şi ascultați-l! Nici prin cap nu-i va trece ce urmăriți. Observați dacă vorbeşte de locuri, de facilități etc... dacă vă vorbeşte despre oamenii pe care i-a cunoscut sau vă povesteşte despre ambele. Voi ştiți ceea ce căutați!

Să presupunem că aveți nevoie de un om plin de creativitate, preocupat în permanență de noi soluții, noi oportunități. Sau poate din contră doriți un om care să respecte clar regulile, să nu reacționeze niciodată sub impuls, să respecte procedurile înainte de toate. Puneți-l să vă povestească despre ultima problemă pe care a rezolvat-o. Cu siguranță cel intervievat va crede că eşti interesat de capacitatea lui de a rezolva probleme, însă dumneavoastră veți fi foarte atent să vedeți şi să ascultați care este mecanismul prin care el a rezolvat problema! Astfel că el fie

va insista pe soluțiile geniale pe care le-a identificat, fie pe procedura standard, care oferea o rezolvare clară!

Cât priveşte partea de cunoştințe, aici trebuie să-i puneți întrebări din domeniu. De exemplu întrebarea clasică pentru un agent de vânzări este cum vinzi o sobă la ecuator sau cum vinzi un frigider la polul nord.

În concluzie:

1. Trebuie să ştiți ceea ce căutați;
2. Interviul vă va oferi ocazia să afli dacă cel pe care-l ai în față este în conformitate cu ceea ce tu cauți;
3. Întrebările bine puse vă pot oferi mai multe informații decât vă închipuiți;
4. Limbajul celui intervievat vă va spune clar ce fel de persoană ai în față.

4.2. FORMAREA UNEI ECHIPE EFICIENTE

Atunci cand v-ați hotărât să construiți o echipă trebuie să fiți conştient de etapele de dezvoltare ale unei echipe! Sărind una dintre trepte, mai tarziu se vor simți repercusiunile!

De asemenea daca nu sunteți dumneavoastră cel care formează o echipă, ci doar unul dintre membrii echipei, veți înțelege mai uşor ce se întâmplă în jurul vostru, iar dacă vreți să faceți ceva pentru eficientizarea echipei, puteți susține trecerea cu succes în următoarea etapă!

Echipa – un grup ai cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv al unei organizații.

De ce sunt importante echipele?

- sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesită opinii şi cunoştinte diferite
- reprezintă un excelent **mediu de învățare**
- sunt mult mai orientate spre obiective decât organizația în ansamblul sau îşi stabilesc mult mai uşor o viziune şi un scop propriu
- **valorifică mai bine resursele fiecărui membru**

- **sunt mai flexibile** decât grupurile organizaţionale, pentru că pot fi mult mai uşor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate
- **cultiva loialitatea** şi funcţionează pe principiul: „toţi pentru unul şi unul pentru toţi"
- **favorizează delegarea** de responsabilităţi pentru că oferă garanţia de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.

Formarea echipei eficiente

Încă din anul 1965 Bruce W. Tuckman a emis ipoteza că grupurile trec prin mai multe etape de dezvoltare în perioada formării, existenţei şi destrămării sale:

- **Formarea**
- **Furtuna**
- **Normarea**
- **Eficientizarea**

Revizuind studiile asupra ipotezei sale în 1977, Tuckman s-a hotărât să adauge o a cincea etapă în dezvoltarea grupului, **Încheierea**.

ETAPA 1: Formarea (Echipa Imatură)

În etapa *Formării* relaţiile personale sunt caracterizate prin dependenţă. Membrii se bazează pe siguranţă, comportamente cunoscute şi caută îndrumarea liderului. Membrii doresc să fie acceptaţi de către grup şi au nevoie de certitudinea că grupul este sigur. Strâng impresii şi date despre asemănările şi deosebirile dintre ei şi formarea preferinţelor pentru viitoarele subgrupe. Regulile legate de comportament par a fi menţinerea lucrurilor simple, evitarea controverselor. Se evită subiectele şi sentimentele serioase.

Majoritatea funcţiilor legate de sarcini se ocupă de orientare. Membrii încearcă să se orienteze asupra sarcinii şi în funcţie de ceilalţi membrii. Discuţiile planează în jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare şi a altor probleme similare.

Pentru a trece la etapa următoare fiecare membru trebuie să renunţe la confortul subiectelor nepericuloase şi să rişte posibilitatea unui con-

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

flict. Membrii unei echipe aflate în această etapă aşteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin şi o definire a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ceea ce se aşteaptă de la el; care sunt sarcinile sale; cum să le îndeplinească; cum sunt standardele.

Într-o asemenea echipă nivelul de productivitate este scăzut şi se aşteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziaşti şi optimişti dar manifestă teamă față de sarcini şi în relațiile cu ceilalți membrii.

ETAPA 2: Furtuna (Echipa Fracționată)

Următoarea etapă, pe care Tuckman o numeşte *Furtuna*, este caracterizată de competiție şi conflict în cadrul relațiilor personale şi de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult şi să îşi modeleze sentimentele, ideile, atitudinile şi credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slăbiciune, eşec etc. creşte dorința de a structura sau clarifica, de a se implica în structură.

Deşi conflictele pot să nu apară la suprafață ca probleme, aceasta nu înseamnă ca ele nu există. Vor apărea întrebări legate de cine va fi responsabil şi pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Aceasta reflectă conflictele legate de conducere, structură, putere şi autoritate. Pot exista fluctuații mari între comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competiție şi ostilitate. Datorită disconfortului apărut în această etapă, unii membrii pot păstra tăcerea în timp ce alții vor încerca să domine.

Dacă o echipă se comportă bine în prima etapă va trece în etapa următoare care este una a nemulțumirii. Aceasta se caracterizează prin dificultăți de comunicare şi prin dispute în ceea ce priveşte conducerea şi influența în cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor stârnesc dispute. Indivizii se pot simți nesiguri în rolul lor, de raporturile dintre membri şi de sarcinile fiecăruia. Deseori moralul grupului scade pe măsuraă ce indivizii resimt un gol între ceea ce aşteptau la început şi situația reală.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere „teste şi dovezi" la mentalitatea de a rezolva problema. Cel mai important lucru în a ajuta grupul să treacă la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

ETAPA 3: Normarea (Echipa Unită)

În etapa *Normării* a lui Tuckman relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoaşterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea şi întreținerea comunității şi rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să îşi schimbe ideile preconcepute bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți şi îşi pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împărțită şi dispar grupulețele. Când membrii încep să se cunoască – şi să se identifice cu ceilalți – nivelul încrederii în cadrul relațiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului.

În această etapă (presupunând că grupul ajunge până aici) oamenii încep să simtă că fac parte dintr-un grup şi au sentimentul catarsis-ului rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale.

Cea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceştia împărtăşesc sentimente şi idei, solicită şi dau feedback şi cercetează acțiuni legate de sarcina trasată. Creativitatea atinge cote înalte. Dacă este atins acest stadiu de flux informațional şi coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate şi de circulația informațiilor atât la nivel personal cât şi la nivelul sarcinilor. Membrii sunt mulțumiți că fac parte dintr-un grup eficient.

Pericolul cel mai mare în această etapă este că membrii pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor şi atunci se pot opune schimbării de orice fel.

Dacă echipa trece cu bine prin problemele şi conflictele etapei a doua, va promova în a treia etapă unde există un schimb liber de sentimente, date, idei şi valori. Membrii echipei încep să-şi asume o identitate comună lucrând pentru atingerea aceloraşi obiective şi astfel competența lor şi imaginea de sine se îmbunătățesc.

Pentru echipele care îşi evaluează activitatea în funcţie de îndeplinirea sarcinilor, această etapă prezintă pericole potenţiale. Etapa este resimţită ca fiind confortabilă şi pot apărea norme care să descurajeze individul să „clatine barca". Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simţi reţineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activităţii echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-şi întări relaţiile externe.

ETAPA 4 – Eficientizarea (Etapa Funcţională)

Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea şi profunzimea relaţiilor personale produc o interdependenţă adevărată. În această etapă se poate lucra uşor individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Rolurile şi autoritatea se ajustează în mod dinamic potrivit nevoilor în schimbare a grupului şi ale indivizilor. Etapa a patra este marcată de interdependenţa la nivelul relaţiilor personale şi rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. De acum grupul ar trebui să fie foarte productiv.

Membrii au devenit siguri de sine şi grupul nu mai are nevoie de aprobare. Membrii se concentrează atât asupra sarcinilor cât şi a relaţiilor personale. Grupul este unit, identitatea să este completă, moralul ridicat, la fel şi nivelul loialităţii. Funcţiile legate de sarcină devin rezolvarea problemelor, găsirea soluţiilor optime şi dezvoltarea optimă a grupului. Există sprijinul necesar rezolvării problemelor şi se pune accentul pe realizări. Scopul global este productivitatea prin rezolvarea problemelor şi prin muncă.

Dacă echipa urmează să devină eficientă, trebuie să treacă dincolo de starea de confort, la această etapă a patra, unde membrii se bucură că fac parte dintr-o etapă câştigătoare, se bucură de încredere în capacitatea lor de a atinge obiective, îşi sprijină reciproc eforturile şi ajung să recunoască faptul că această interdependenţă este esenţială.

În această etapă echipa petrece mult timp pentru a-şi evalua sistematic obiectivele, organizarea, metodele şi relaţiile externe. Indivizii îşi oferă reciproc feedback-uri constructive şi echipa caută să primească feedback-uri de la alte echipe. În comparaţie cu etapa a doua, această etapă este plină de resurse, energia echipei este orientată spre realizarea

obiectivelor şi nu este irosită pe opunerea de rezistență şi insatisfacție.

Pentru a dezvolta **încrederea** în interiorul echipelor, managerul trebuie să respecte câteva **reguli de bază**:

– să comunice des cu membrii echipei
– să manifeste respect pentru membrii echipei
– să fie corecți față de echipă
– să fie consecvenți în acțiunile lor
– să demonstreze competența

În plus, managerul în această etapă, are câteva atribuții esențiale care țin seama de o serie de competențe şi anume:

- Competența de a efectua **transformarea** subordonaților profesionişti în profesionişti implicați în administrarea afacerilor organizației
- Competența de **a-şi perfecționa propriul stil** de conducere Competența de a **identifica problemele** şi variabilele cheie şi de a gestiona organizația în situații complexe
- Competența de a **administra** organizația în situații conflictuale interne şi de a gira implementarea de noi tehnologii
- Competența de a **mobiliza** personalul pentru aplicarea schimbărilor structurale şi funcționale şi de a înțelege natura şi amplitudinea rezistenței pe care acesta o poate opune
- Competența de a **gestiona** probleme de personal într-un mod etic

ETAPA 5: Încheierea

Etapa finală descrisă de Tuckman, *Încheierea*, implică încetarea comportamentelor legate de sarcini şi renunțarea la implicarea în relații. O închidere planificată cuprinde de obicei recunoaşterea participării şi a realizării şi ocazia ca membrii să îşi ia la revedere personal. Încheierea unui grup poate avea ca efect o criză minoră. Această acțiune este o mişcare regresivă de a renunța la control, la a face parte din grup. Cele mai eficiente intervenții în această etapă sunt cele care facilitează terminarea sarcinii şi procesul de renunțare la implicare.

CONCLUZII

1. **Nu puteți transforma un grup doar spunând abracadraba, trebuie să realizați trecerea prin fiecare etapă;**
2. **O echipă nu poate fi eficentă dacă nu a trecut și prin etapa furtunii, în care fiecare și-a spus oful sau și-a exprimat antipatiile sau simpatiile;**
3. **O echipă nu poate fi eficentă dacă normele stabilite în etapa a treia sunt ambigue, neînțelese sau neacceptate de toți membrii grupului!**
4. **Acceptarea normelor este un punct cheie, pentru că degeaba sunt reguli dacă ele nu sunt însoțite de sentimentul de acceptare al membrilor acesteia! (Aici intervine rezistența la schimbare, iar manegerul echipei, împreună cu cei care susțin această cauză au foarte mult de lucru);**
5. **Atenție, acest proces al formări echipelor, poate să apară nu doar inițial, ci în diferite etape ale dezvoltării companiei, mai ales atunci când au loc schimbări majore!**
6. **Se poate! Se poate construi o echipă eficientă! Echipa eficientă este atuul companiilor care au succes sau care doresc să aibă succes!**

4.3 UNDE GREȘESC MANAGERII

S-au scris zeci de milioane de pagini pe tema managementului. Fel şi fel de tehnici sau scheme vă stau la dispoziție în eventualitatea în care vreți să devemiți un bun manager sau un bun leader. Pentru mine, conducând o companie de training, a devenit un deja vu o anumită problemă, anume că de cele mai multe ori nu angajații au nevoie de training, ci managerul.

Cineva cunoscut mie, Mihaela, tocmai și-a dat demisia de la un loc de muncă. Avea o funcție unde lucra cu publicul. Obținea performanțe, salariul era bunicel, iar locul de muncă era unul stabil. Cu toate acestea a decis să-şi depună demisia chiar în această perioadă de criză. Am discutat cu ea şi mi-a povestit. O să reproduc o mică parte din discuție: A avut o discuție cu şefa ei, în care i-a spus:

Mihaela: *Oana, îmi pare rău, dar nu mai vreau să lucrez aici!*

Oana: *Dar ce s-a întâmplat?*

Mihaela: *Pur şi simplu nu mai pot.*

Oana: *Da, am observat la tine o schimbare de comportament, am observat că de când ai o colega nouă comportamentul ți s-a schimbat!*

Mihaela: *Nu, nu are legătură cu noua mea colegă.*

Oana: *Spune-mi te rog ce se întâmplă!*

Mihaela: *Oana, e vorba de atitudinea ta. Îmi place ceea ce fac, îmi place să lucrez cu oameni, însă pe tine nu te mulțumeşte nimic. Toată ziua țipi, iar atmosfera de aici este tensionată! Nu am avut probleme cu clienții, am rezolvat toate problemele apărute, însă nu am auzit nici măcar o odată un „bine ai făcut". Din această cauză de vreo două luni pur şi simplu nu-mi mai pasă. Interesul pentru ceea ce fac a scăzut. Nu mai vorbesc de observațiile pe care mi le-ai făcut de fața cu clienții, chiar şi atunci când nu greşeam cu nimic. Mă faci să simt că tot ceea ce fac este inutil şi că munca mea nu valorează nimic. M-ai făcut să mă simt ca un nimic!*

Oana: *Am înțeles!* ***Dar nu văd legătura! Una este atitudinea mea, alta este ceea ce ai tu de făcut!*** *Nu înțeleg de ce ți-au scăzut performanțele.*

.....

Dialogul a continuat!

L-am oprit aici unde chiar managerul Oana a pus punctul pe I. Cazul de mai sus este real şi s-a întâmplat într-o companie multinațională. Este dramatic să ai o funcție de conducere şi să nu-ți dai seama că atitudinea pe care o ai față de oameni îi poate motiva sau demotiva. Oana a fost cinstită, chiar a spus clar şi răspicat că nu vede legătura. Este drept, această legătură nu se notează, nu este o fotografie, nu se vede, ci se simte.

Aici greşesc mulți manageri, nerealizând că înainte de orice tehnică sau strategie deşteaptă, ei trebuie să demonstreze un lucru simplu: că sunt oameni! Este cel mai la îndemana managerilor, este foarte eficient şi cu o mare valoare, dar din păcate este atât de rar întâlnit. Să nu mă întrebați de ce managerii nu fac deja asta, pentru că nu ştiu. Poate fi vorba

de egoism, lipsă de încredere, frică, neputință, habar nu am. Dramatic este că sunt atât de multe cazuri în care şefii uită că sunt oameni şi că lucrează cu oamenii. Aceşti manageri sunt încuiați în adevăratul sens al cuvântului.

Vreau să fac o precizare importantă. Eu militez pentru o atitudine corectă, un echilibru între recompensă şi pedeapsă. Atunci când omul greşeşte trebuie sancționat într-un fel sau altul, iar atunci când face ceva bine trebuie recompensat măcar cu o vorbă bună.

Nu sunt fan America, însă de multe ori mă văd nevoit să amintesc că ei au pus de mult la punct asemenea probleme. Ei au ajuns la concluzia că cel mai bun *customer care* este de fapt relația dintre angajator (manager) și angajat. Cu cât este o relație mai bună între angajat și angajator, cu atât angajatul va fi mai performant în relația cu clienții. Este vorba de un simplu sistem de multiplicare. Îți este mult mai uşor să reproduci în relația cu clienții un comportament pe care-l vezi la superiorii tăi. Dacă între tine şi şefa sau şeful tău este o relație bună, cel mai probabil se va realiza un transfer de atitudine. Şi tu vei fi mai performant în relația cu clienții sau pur şi simplu îți vei face mai bine treaba.

Angajații de bună calitate vor aprecia calitatea de a fi OM a managerului. Va fi şi neghina care nu va aprecia un manager care este om în relația cu el. Această neghină va încerca să profite de „bunăvoința managerilor". Este simplu: pe aceştia schimbă-i!

În concluzie, dragi manageri sau viitori manageri (fie barbați, fie femei) încercați în primul rând lucrul cel mai simplu dacă doriți performanță. Fiți oameni! Nu costă nimic! În plus, autoritatea şi respectul nu le poți impune, acestea se câştigă.

4.4 MOTIVAREA NON – FINANCIARĂ, FURNIZOR DE PERFORMANȚĂ!

În acest subcapitol voi face o scurtă incursiune în „lumea" motivării nonfinanciare. Veți avea ocazia să înțelegeți şi să conştientizați că motivarea non financiară reprezintă o alternativă viabilă şi complementară totodată atunci când vine vorba de motivarea angajaților!

4.4.1 Modalitățile prin care un angajator arată că îi pasă de angajatul lui!

Relația dintre angajat şi angajator constituie un factor de maximă motivare pentru angajat. Nu ne referim aici neapărat la prietenie ci în primul rând la recunoaşterea meritelor atunci când este cazul. Angajatul vrea să fie apreciat, vrea să vadă că cineva observă progresele sale, astfel că recunoaşterea, de preferat publică, a meritelor sale contează enorm. Astfel, angajatul va fi mult mai motivat, mult mai eficient, mult mai performant! Şi sincer acest lucru nu costă nimic, e vorba doar de un minut din viața angajatorului odată pe săptămână.

În plus angajatorul poate arăta că-i pasă de un angajat cerându-i părerea în anumite probleme. Acest lucru este benefic nu numai pentru angajat ci şi pentru angajator, care are ocazia să privească problema din mai multe punct de vedere. Cerându-i părerea angajatului sau angajaților aceştia vor simți că fac parte dintr-o comunitate în care au şi ei un cuvânt de spus contribuind astfel la dezvoltarea companiei!

Motivarea financiară şi cea nonfinanciară sunt criterii la fel de importante pentru a decide în privința unui loc de muncă!

Motivarea nonfinanciară a început să fie prezentă şi în România, însă foarte puțin. Ştim însă din experiența noastră că acolo unde ea este aplicată funcționează. **A merge doar pe motivare financiară reprezintă o greşeală majoră din partea unui angajator, întrucât nu poate mări salariile în fiecare lună.** Un indicator clar al motivării non-financiare poate fi observat atunci când unui angajat, o companie concurentă îi face o oferă salarială mai bună. Cu toate acestea angajatul refuză întrucât spune el: „mă simt bine la actualul loc de muncă”. Fiecare angajator investeşte în pregătirea angajatului lui, dacă el însă, nu va avea grijă nonfinanciar de angajatului lui, acesta la prima ocazie, va merge la o altă companie unde va folosi toată experiența acumulată anterior! La o simplă căutare pe un site online de joburi, vedem cereri de muncă de la oameni angajați. Aceştia îşi caută un alt loc de muncă, explicația e simplă: acesta este demotivat fie financiar fie nonfinanciar, fie ambele dintre ele!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

4.4.2 În ce constă motivarea nonfinanciară?

Motivarea non financiară însemnă stimularea angajatului să lucreze mai bine, mai mult, mai eficient, cu drag, cu tragere de inimă, fără să fie vorba la mijloc de stimulente financiare!

Motivarea nonfinanciară a angajatului este una dintre responsabilitățile angajatorului sau este un plus?

Motivarea non financiar reprezintă atât o responsabilitate cât şi un plus din partea angajatorului. Responsabilitatea este dată de profesionalismul companiei şi de viziunea acesteia! Dacă vrei performanță, dacă vrei rezultate, atunci ai şi responsabilitatea de a-l motiva financiar. Categoric, a duce o politică de motivare nonfinanciară, va reprezenta un plus la sfârşitul anului atunci când vrei privi la profitul companiei! Extreme training chiar pregăteşte un training în acest sens, training care se adresează angajatorilor ce vor să aplice instrumente performante în domeniul Resurselor umane! Totodată te poți număra printre acele companii pentru care „merită să lucrezi". Formându-ți acest renume, vei atrage mult mai potențiali angajați performanți din piața muncii! Aceştia te vor căuta pentru că au aflat că la tine a „mai bine"!

4.4.3 Motivarea nonfinanciară şi fidelizarea

Puteți fideliza un angajat dacă duceți o politică de motivare nonfinanciară! Trebuie să recunoaştem că motivarea financiară nu reprezintă totul, însă este foarte importantă, aceasta fiind cea care poate face diferența între voi ca angajator şi competitorii voştri!

Cum aplicăm motivarea non financiară?

Instrumente ale motivării nonfinanciare sunt multiple! O scurtă trecere în revista a acestora atât privite din partea angajatului cât şi angajatorului ar fi: prezența unui set de reguli foarte clare, premierea meritelor deosebite, respectarea angajaților, şefului de oamenii săi ca persoane, nu numai ca angajați, şedințe eficiente, sărbătorirea zilei de naştere a angajaților, atmosfera colegială dintre angajați, respectul între angajați, şeful tratează în mod corect angajații, şeful repartizează clar sarcinile,

şeful fixează obiective realiste, şeful aplică măsuri stimulative, şeful acordă încredere angajaţilor, şeful nu-i minte, existenţa unui sistem de promovare transparent la care orice angajat poate avea acces, să ai posibilitatea ca angajat să înveţi lucruri noi, să fi apreciat pentru ceea ce faci, să fi criticat doar cu motiv întemeiat, să ştii clar ce sarcini ai de îndeplinit, să ai un nivel de autoritate satisfăcător, să existe un sistem salarial transparent, să-şi fie ascultate părerile, să ai colegi care-şi fac treaba bine,

Sunt motivarea financiară şi cea nonfinanciară – un mod de a atinge performanţa?

Când vorbim de motivare financiară şi non financiară vorbim automat şi de performanţă! Acesta este şi scopul motivării, anume de a atinge performanţă! Motivarea non financiară vă poate optimiza afacerea! O atenţie mărită asupra acestor factorilor motivatori duce la performanţă, duce la un profit mai mare! Performanţă însemnă atât calitatea bună cât şi volum mare de muncă, însemnă păstrarea clienţilor vechi şi câştigarea altora noi, sau poate însemna pur şi simplu mulţumirea clienţilor. Un indicator ferm al performanţei este dat de raportul costuri beneficii. Cu cât avem un raport mai bun cu atât însemnă că avem de-a face cu performanţă.

În plus, capacitatea intelectuală a oricărui angajat se dezvoltă atunci când este motivat non financiar. Atât motivarea financiară contribui la dezvoltarea angajatului întrucât îl pune pe acesta în situaţia de furniza performanţă. Un indicator al dezvoltării acestuia este dat de volumul şi calitatea muncii unui angajat în aceiaşi unitate de timp. Dezvoltarea intelectuală vine din multi-taskurile pe care le are de rezolvat în acelaşi timp, eficienţa şi rapiditatea cu care acesta rezolvă sarcinile. Totodată vom şti dacă un angajat şi-a dezvoltat capacităţile intelectuală dacă el identifică soluţii inovative mai eficiente şi vine totodată cu propuneri care îmbunătăţesc eficienţa şi performanţa în companie!

4.4.4 Politica de construire a motivării nonfinanciare

Politica de motivare non financiară în cadrul fiecărei companii revinde departamentului de resurse umane sau managerului! Aceasta nu

este una standard, ea trebuie adaptată şi ajustată la nevoile companiei şi la obiectivele de dezvoltare a acestei. Politica de motivare non financiară plecă de la simplul considerent anume, preocuparea în acest sens şi punerea în aplicare a factorilor menționați mai sus!

Dacă vreți să fiți competitivi pe piața forței de muncă va trebui să acordați o atenție sporită acestui instrument performant, numit motivare non financiară!

CUM VĂ PUTEȚI MOTIVA ANGAJAȚII?

1) Primiți ceea ce recompensați

Asigurați-vă ca ați definit clar ceea ce vreți să obțineți, apoi folosiți recompense şi recunoaşterea pentru a vă îndrepta către acele obiective! Stabilirea unor metode de a recompensa echipa şi de a recunoaşte meritele vă va ajuta să obțineți acele rezultate pe care le doriți, acele rezultate care duc la atingerea unui target. Un program de recompense şi recunoaştere este mijlocul cel mai simplu, dar în acelaşi timp şi cel mai eficient, de a atinge respectivul target.

2) Ce motivează angajații?

Factorii motivatori variază de la un individ la altul. Pentru a vă atinge obiectivele întrebați angajații ce îşi doresc! Nu e de ajuns să faceți un program de recompensă şi recunoaştere şi să-l impuneți angajaților, respectivul program trebuie să se muleze pe dorințele şi pe nevoile lor. Astfel, înainte de a alcătui o vitrină de premii, de exemplu, trebuie să aflați ceea ce îşi doresc angajații, doar ei sunt cei care vor munci pentru respectivele recompense, pentru respectivele premii. Aşadar, premiile puse la bataie trebuie să fie exact ceea ce îşi doresc angajații. Dacă de exemplu angajații s-ar simți mai recompensați primind o zi liberă pentru un rezultat foarte bun pe care l-au avut, exact acest lucru trebuie să îi dați, adică, exact ceea ce i-ar putea motiva.

3) Este nevoie de bani puțini sau chiar deloc pentru cele mai motivante recompense;

Recompensați-vă angajații cu un sincer „Mulțumesc!”, furnizându-le

informații, implicându-i în procesul de luare a deciziilor – mai ales dacă este vorba despre decizii care îi afectează pe angajați! Amintiți-vă că premiile în bani funcționează doar pentru o perioadă scurtă de timp!!! În momentul în care le dați angajaților recompense financiare des, acestora li se va părea natural să primească bani mai mulți continuu. Aşadar, nu este o metodă de recompesă care să îi motiveze pe angajați să lucreze mai eficient pentru mult timp. Rezultatele acestui tip de recompense sunt pe termen scurt. În schimb, un angajat se simte mult mai responsabil şi mai important pentru companie dacă îi mulțumeşti pentru efortul pe care l-a depus şi dacă îi spui cât de mult înseamnă pentru companie munca pe care o face el. Aşadar, motivarea unui angajat se poate face şi cu un buget scăzut, sau chiar fără bani. Important este să-i arătați aprecierea. Metoda de a face acest lucru ține de creativitatea fiecărui manager în parte şi de ce l-ar motiva pe respectivul angajat.

4) Fiecare dintre noi îşi doreşte să fie recompensat;

Angajații şi managerii vor să ştie că ceea ce fac ei este important şi ajută la atingerea obiectivelor echipei şi ale companiei. Nu este de ajuns să recompensăm doar angajații, ci şi managerii, pentru că de obicei, managerii recompensează şi recunosc meritele angajaților lor, dar pe ei… cine-i recompensează? Aşadar, trebuiesc avute în vedere toate persoanele care lucrează în respectiva companie, de la femeia de serviciu, la preşedintele companiei, pentru că, fără ei, piesa de puzzle ar fi incompletă. Femeia de serviciu şi un om de vânzări sunt la fel de importanți pentru o companie; este adevărat ca cel care aduce banii companiei este omul de vânzări, dar fără un birou curat, fără plante udate la timp, în fine, fără condițiile de igienă omul de vânzări nu şi-ar putea face treaba. Ba mai mult, dacă un client intră în sediul companiei, trebuie să vadă o clădire curată, impecabilă, altfel, nu îşi poate face o părere bună despre respectiva companie. Aşadar, fiecare persoană care lucrează într-o companie este importantă şi trebuie avută în vedere atunci când facem un program de recompensă şi recunoaştere.

5) Comportamentele sunt controlate de consecințele lor;

Urmările/rezultatele pozitive vor conduce foarte repede la compor-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

tamentul dorit al angajaților şi, prin urmare, şi la performanță. Recompensa a funcționat întotdeauna mult mai eficient decât pedeapsa (de exemplu, tăierea din salariu, amenințări, etc). Atunci când un angajat se bucură că munca lui a fost apreciată, lăudată şi recompensată, va dori ca acest lucru să se repete. În consecința, va lucra mai eficient, lucru care va conduce la performanță.

6) Managementul este ceea ce faci cu angajații, nu ceva ce le faci angajaților;

Spuneți-le angajaților ceea ce vreți să faceți şi de ce! Implicându-i şi pe ei, veți câştiga mai uşor sprijinul şi dedicarea lor. Nu alcătuiți un program de recompense pe care să îl impuneți angajaților! Implicați-i şi pe ei în alcătuirea lui, întrebându-i ce şi-ar dori să conțină respectivul program. Implicându-i vor avea un sentiment de importanță, lucru care îi va atrage de partea voastră şi a programului pe care doriți să îl implementați. Angajații trebuie să înțeleagă din atitudinea dumneavoastră că programul de recompense este ceva ce faceți pentru ei, nu ceva ce le impuneți.

7) Bunul simț nu e întotdeauna o practică comună

Nu ceea ce credeți sau ziceți e important, ci ceea ce faceți. Recunoaşteți-le oamenilor rezultatele zilnice! Dacă vă doriți de la angajați un anumit comportament, trebuie să aveți comportamentul respectiv, să susțineți prin comportamentul propriu strategia de motivare a angajaților. Fiți exemplul de urmat pentru angajații dumneavoastră aşa cum spunea Gandhi: *„Fii schimbarea pe care vrei să o vezi în lume!”*

4.6 CUM PUTEM ÎMBUNĂTĂȚII ATMOSFERA DE LUCRU?

Fiecare dintre noi ştim că un mediu de lucru mai plăcut generează performanță.

O atmosferă plăcută în companie face ca oamenii să lucreze cu plăcere, cu drag, ajung la birou cu inima deschisă şi pleacă (chiar dacă sunt obosiți) cu zâmbetul pe buze.

Cu toţii ştim că un moral ridicat trece mai usor peste obstacole şi gaseste solutii inovatoare pentru orice probleme care apar. Atmosfera de lucru este legata foarte mult şi de relatia angajat-angajator, precum şi de recunoasterea meritelor.

Acest subcapitol se doreşte a fi un semnal de alarmă pe de-o parte, iar pe de altă parte să ofere câteva idei generale care pot fi aplicate în compnia pe care o conduceţi sau compania în care lucraţi.

Atmosfera plăcută este legată de moralul angajaţilor. Un moral ridicat înseamnă automat o atmosferă plăcută de lucru.

1. Ai un catalizator în echipă?

Trebuie să înţelegem că moralul este contagios, se ia rapid.

Cu cât sunt mai mulţi oameni cu un moral ridicat, cu atât şansele ca acesta să se extindă sunt mai mari. Uneori într-un departament este de ajuns o singură persoană cu un moral foarte ridicat pentru a ridica moralul tuturor celorlalţi angajaţi. Alteori este de ajuns ca un angajat să aibă un moral foarte scăzut astfel încât să-i „infecteze" pe toţi ceilalţi angajaţi. Prin urmare, soluţia este simplă, anume, dacă nu ai un catalizator în echipă ar fi timpul să-l găseşti.

Această „problemă" poate fi rezolvată într-un mod foarte simplu încă de la faza de recrutare, astfel că, atunci când faci recrutare, apleacă puţin atenţia şi la moralul celui pe care-l angajezi. Poate fi un criteriu foarte bun mai ales atunci când sunteţi indecis între doi potenţiali angajaţi. Caută aceşti oameni, găseşte-i şi angajează-i!

Mai jos veţi găsi o serie de idei practice descrise pe scurt, cu amendamentul că se pot adapta. Ce funcţionează într-un caz nu funcţionează obligatoriu şi într-un alt caz. Reţine, atunci când o idee nu funcţionează, nu insista, schimb-o şi încearcă altceva. Toate ideile de mai jos pot duce la o atmosferă mai placută în companie şi la un sistem de motivare nonfinanciară ce are în spate principiile recompensei şi al recunoaşterii.

2. Postiturile

Încercaţi să găsiţi şi o altă utilizare a postiturilor decât cea obişnuită. Fie că eşti şef sau coleg poţi lăsa mesaje drăguţe în biroul co-

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

legilor de genul: „Mulțumesc pentru ajutorul oferit ieri”. Să ai o zi excelentă!” „Sper să ai o zi plăcută, zâmbeşte (însoțit de un smile face)”. Postiturile cu mesaje drăguțe pot fi lăsate pe monitor, pe birou, pe parbrizul maşinii, practic în orice loc asociat celui care trebuie să-l primească.

3. Muzica

Atâta timp cât nu devine derajantă e binevenită oricând. Muzica este foarte antrenantă pentru wake-up dimineața, în pauze sau în momente de respiro. Oricând puțina muzică este binevenită. Creează o atmosferă plăcută, exceptând cazul în care se lucrează cu atenție maximă, iar muzica poate deveni un factor perturbator. Astfel, fie că eşti şef sau coleg, găseşte o cale prin care să oferi puțin ritm angajaților. Încearcă fel şi fel de ritmuri, începând de la hip hop până la muzică clasică. Cu siguranță unele genuri vor fi mai bine primite de angajați. Am întâlnit un caz la o companie din România, unde oamenii au mers mai departe şi anume, au numit un DJ al zilei. Era o firmă de producție, iar în fiecare zi, unul dintre angajați oferea playlistul sau cd-urile ce urmau să fie ascultate în ziua respectivă. Practic, în acest fel oamenii se cunoşteau mai bine şi aşteptau dimineața curioşi să vadă „ce muzică va pune Costel astăzi, pentru că este rândul lui”. Ideea a fost foarte bine primită şi funcționează şi astăzi.

4. Prietenul secret

Această metodă se practică mai mult în team buildinguri, însă este foarte binevenită şi în cadrul unui departament/ firmă. Practic, fiecare îşi scrie numele pe câte un bilețel, acestea sunt introduse eventual într-o căciulă pentru amuzament şi fiecare trage câte un bilețel cu un nume. În decursul întregii luni fiecare trebuie să-i facă un cadou/supriza celui al cărui nume este pe bilețelul extras. Aceştia îşi vor face cadouri între ei fapt care va crea o atmosferă plăcută şi de amuzament în timpul petrecut la muncă. Provocarea este ca ficare cadou să se încadreze într-un plafon maxim de genul 10 Ron.

5. Mesaje motivatoare de recunoaştere

Afişează mesaje motivatoare în locuri vizibile. Pot fi scrisori de mulțumire de la clienți sau de la parteneri. Aceasta este o ocazie de a reaminti că se poate, că sunt oameni care apreciază munca lor. Dacă sunteți şefi puteți încerca chiar şi varianta unei scrisori de mulțumire din partea dumneavoastră.

6. Cadouri din vacanță

Cadoul din vacanță devine obligatoriu mai ales când eşti şef. În cazul în care ai foarte mulți angajați oferă măcar celor aflați în imediata ta subordine. Nu trebuie să fie un cadou scump, trebuie să fie mai mult simbolic, ca un semn de apreciere, un semn al reîntoarcerii. Ele transmit mesajul „V-am dus dorul şi mă bucur să vă văd."

7. Concedierile

Orice companie face angajări şi concedieri totodată. Această idee nu îşi are meritul de a crea o atmosferă plăcută, ci mai degrabă acela de a preveni un eventual disconfort la locul de muncă. Trebuie, ca manager, să ai un sistem transparent de „concedieri".

Practic, orice concediere trebuie să aibă un pas anterior. O discuție privind performanțele, un avertisment ferm înainte de concediere. Oamenii nu trebuie să stea cu o grijă de genul: „Oare cine urmează, oare eu urmez?" Atunci când concediezi transmiți un mesaj foarte puternic către angajați şi nu contează atât concedierea, cât maniera în care o faci. Sunt mulți manageri care-i „lasă să stea cu stres, să ştie că dacă nu-şi fac treaba îi dau afară". Poți să-i laşi să stea în stres, însă aşteaptă-te să plece cu prima ocazie ivită. Trebuie să învățăm să facem o diferență foarte fină între respect şi frică. Soluția este simplă, nu trebuie să concediezi pur şi simplu, exceptând cazurile grave, ci trebuie să ai o procedură cunoscută de angajați, o discuție în care li se atrage ferm atenția că urmează o concediere în cazul în care nu cresc performanțele sau nu-şi revizuiesc performanțele, în funcție de situația respectivă.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

8. Angajatul lunii

Este o metodă destul de sensibilă şi ca orice metodă de motivare non financiară suporta riscurile ei. Este posibil să funcţioneze foarte bine sau din contră, poate să nu funcţioneze deloc. Am cunoscut în companii autohtone ambele cazuri. În cazul în care te hotărăşti să demarezi un astfel de program trebuie să-l adaptezi perfect activităţii. De exmplu, poţi să-l numeşti: Angajaţii de 5 stele. Aici, de exemplu poţi cumula mai mulţi factori iar accesul la statutul de „angajat de 5 stele" să poata fi câştigat de mai mulţi angajaţi. Acest statut poate să se piardă sau poate nu. În momentul în care ajung toţi angajaţii la acest statut se poate lansa o nouă provocare şi anume creşterea la 6 stele. De exemplu, în vânzări poate fi ceva de genul: Consultantul în vânzări care creşte vânzările cu 5%, câştigă 5 clienţi noi în fiecare lună şi nu pierde nici un client devine agent de 5 stele. Pot fi înmânate la un moment dat insigne care să marcheze acest lucru. Sunt multe feluri de a asimila „angajatul lunii" în compania dumneavoastră. Funcţionează de obicei dintr-un motiv simplu. Sunt oameni care au nevoie de competiţie şi de provocări. Oferiţi aceste lucruri cu măsură şi veţi aduce un plus de atmosferă plăcută în companie.

9. Cât de multe ştii?

Este o idee pe care n-o s-o detaliez, doar v-o spun. Pentru oameni, înainte de toate nu contează cât de multe ştiţi, ci cât de mult vă pasă. Este valabil nu doar pentru şefi, ci şi pentru angajaţi. Aici este momentul în care fiecare dintre angajaţi poate aduce un aport atmosferei de lucru.

10. Newsletterul companiei

Dincolo de promovarea serviciilor sau a produselor sunt binevenite şi newsletter urile interne. A ajuns să fie o practică obişnuită şi în companiile din Romania. Trebuie să reţinem că newsletterul trebuie să fie mai mult decât o informare tehnică. Newsletterul trebuie umanizat. În el trebuie surprinse evenimente din companie, anunţarea zilelor de naştere, realizări ale angajaţilor etc.

Chiar dacă pare greu de crezut, oamenii vor vrea să apară în acest newsletter.

11. Emailuri de mulțumire

Nu te costă nimic să trimiți un e-mail de mulțumire. De obicei trimitem numai emailuri cu ragăminți sau taskuri. Am putea trimite şi cu mesaje de mulțumire sau de apreciere. Nu trebuie să fie emailuri lungi şi elaborate, ci pot fi scurte şi la obiect: Ai făcut o treabă excelentă. Felicitări! O să ajung în biroul tău să-ți mulțumesc, până atunci însă îți scriu. Apreciez ajutorul tău!

12. Comunicarea rezultatelor

Un vechi proverb spune: când bei apă adu-ți aminte cine te-a ajutat să sapi fântâna. Este bine să-ți asumi merite, mai ales atunci când acestea există. Adu-ți însă aminte de cei care au contribuit la succes şi comunică-le acest lucru. Nu felicită numai team leaderul, felicită întreaga echipă! La capătul opus, chiar am un exemplu real recent care mi-a ajuns la urechi: „Haideți mobilizați-vă să avem rezultate că pierd excursia în Ibitza". Vă dați seama că instantaneu a scăzut interesul angajaților, iar pus în proverb ar fi: „Deci noi angajații care te ajutăm să sapi fântâna nu vom avea acces nici măcar la o cană de apă". În concluzie, comunica rezultatele în mod corect, apreciază corect, iar dacă oferi premii, oferă-le tuturor celor care au avut o contribuție.

13. Cafeaua de diminineață

Ocazional poți să faci o surpriză plăcută angajaților sau echipei. Mergi mai devreme la serviciu, aşteaptă-i cu o cafea făcută de tine sau după caz cu un ceai. Vor aprecia mai mult decât îți imaginezi.

Concluzii

Ideile sunt multe, practic, trebuie numai puțină creativitate pentru a găsi idei inovatoare. Toate aceste idei motivează non financiar în cele mai multe cazuri. Vreau să se înțeleagă foarte bine: un sistem de sti-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

mulare şi recompensă nu exclude aplicarea în paralel a unui sistem de sancțiuni. Din contră, trebuie păstrat un echilibru între aceste două surori: **recompensă/recunoaştere şi sancțiune**. După cum am menționat şi la început trebuie să fim conştienți că nu funcționează toate ideile în toate companiile. Testați-le şi alegeți-le doar pe cele care funcționează! În plus rețineți că de regulă aceste idei au o durată de viață, în sensul că la un moment dat ideea s-ar putea să nu mai funcționeze. Nu insista, găseşte o altă idee sau îmbunătățeşte ceva la ea!

4.7 LEADERUL DE PLATINĂ

Pentru a înțelege acest model de leadership trebuie să plecăm de la distincțiile de mai jos:

PQ – Inteligența fizică (a face) Inteligența fizică presupune abilitatea fizică de a face lucruri. Vorbim aici de un efort pe care trebuie să-l depună un leader. Efort înseamnă tot ceea ce ne consumă din punct de vedere fizic: întâlniri, şedințe, rapoarte, capacitate de a munci ore în şir, studiu, organizare personală şi managerială, răspuns la telefoane. Este desprinsă de realitate ideea că un leader nu trebuie să depună efort. El trebuie să facă anumite lucruri pentru a-şi pune în practică viziunea şi pentru a coordona. Când spunem efort nu-i asociem o constantă calitativă, ci avem în vedere numai un efort în termeni cantitativi.

IQ – Inteligența Intelectuală (a învăța/a gândi) Acest tip de inteligență ne este cunoscut tuturor. Îl folosim în permanență într-o măsură mai mare sau mai mică. Acest tip de inteligență permite asocieri, disocieri, elaborarea de strategii, de planuri, întocmirea de analize, găsirea de soluții etc. Cum se spune în popor, posesorii unui nivel înalt al coeficientului IQ sunt deştepții. Aceşti oameni nu sunt puțini deloc şi ei se afirmă în domenii cât mai diferite începând de la matematică până la filosofie. Este bine ca un lider să aibă un înalt nivel al IQ-ului, cu toate că, unii oamenii pot spune, pe buna dreptate, că nu ar fi neapărată nevoie.

EQ – Inteligența Emoțională (a comunica) Inteligența Emoțio-

nală a prins tot mai mult teren în ultima vreme. Unii discută despre ea fără să ştie ce este , alții cunosc destul de multe despre ea, iar alții au făcut o pasiune din studiul acestui tip de inteligență. Mai sunt şi alte categorii de oameni care o folosesc foarte mult fără să ştie măcar cum se cheamă, iar la polul opus se află cei care teoretizează prea mult şi practică prea puțin. Odată cu acest al treilea tip de inteligență intrăm pe un domeniu asociat extrem de mult leadershipului. Această asociere este făcută pe bună dreptate, întrucât leaderul este următ în primul rând emoțional, motivarea şi comunicarea cu oamenii făcându-se cu o puternică încărcătură emoțională. Acest leader creează rezonanță, urneşte echipe şi mase, ducând astfel la îndeplinire planuri la care nimeni nu s-ar fi gândit. La marea majoritate a teoriilor lucrurile se opresc aici, se bate monedă şi se pune aproape egal între Inteligența Emoțională şi Leadership. Eu personal nu am fost satisfăcut şi după multă analiză, studii de caz şi documentare, cheia am găsit-o la Covey, prezentată mai jos.

SQ – Inteligența Spirituală (A dărui) Prima dată acest nume m-a bulversat puțin. Mi s-a părut că are o dimensiune mistică, reflectând puțin însă, am constat că SQ compleatază bucățica ce lipsea din definirea ledershipului autentic. Probabil prima întrebare care vă vine în minte este: Dar ce anume are liderul de dăruit? Imediat după întrebare vin şi răspunsurile: Liderul poate dărui cunoaştere, implicare, entuziasm, încredere, valori, idealuri şi sensuri. Liderul dăruieşte, iar cei care sunt conduşi de el primesc aceste daruri. Aceste daruri sunt cele care aduc contribuția esențială în actul de Leadership.

Un corolar al acestor distincții ar fi următorul:

Leaderul Inteligent = PQ + IQ + EQ + SQ

Şansele de a fi un leader Inteligent, un leader autentic se apropie de Leaderul Ideal în momentul în care sunt activate toate cele 4 tipuri de inteligență şi turate la capacitate maximă!

Mai jos regăsiți câteva exemple relevante ale fiecărui tip de inteligență:

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Liderul de Bronz – Leaderul PQ (Petre)

Petre este tipul de Leader care foloseşte la maxim resursele sale fizice. De obicei, ajunge în companie înaintea tuturor angajaților. Este un tip „workoholic", munceşte de dimineața până seara. Este un exemplu pentru ceilalți. Este acel om care s-a înhămat la un jug şi trage. Nu trage doar compania, ci îi trage şi pe ceilalți după el. Îi ajută pe fiecare în parte. Angajații muncesc în primul rând pentru că le este jenă. Când cineva nu-şi face bine treaba, pune el mâna şi munceşte. Această situație în care şeful îți face munca te face să te simți jenat, astfel că data viitoare vei încerca să-ți faci treaba. Atitudinea lui Petre are un risc mare şi anume, acela că negestionând bine această situație, la un moment dat se va trezi că face munca a cinci oameni. Fizic, ne este clar că nu va putea duce la bun sfârşit acest demers.

Liderul de Argint – Leaderul IQ – (Ionuț)

Ionuț nu este doar un tip dotat cu PQ, el are ceva mai mult de atât şi anume, o capacitate de a găsi soluții ingenioase. Planificarea şi organizarea sunt cuvintele de ordine. Încearcă să facă organizația funcțională şi este preocupat în primul rând de eficiență. Ionuț este un tip studios care merge la cursuri de instruire şi are în mânecă întotdeauna o soluție atunci când apare o problemă. Cunoaşte strategii, cunoaşte tactici care conduc către performanță, anticipează şi gestionează riscurile permanent. IQ-ul lui îl ajută foarte mult astfel încât profesionalismul lui este de invidiat. Este în acelaşi timp un specialist în domeniu. El învață de la ceilalți, învață şi de la alți specialişti şi dacă nu are un MBA se gândeşte să facă unul în viitorul apropiat. Întregul lui IQ este pus în slujba leadershipului, convins fiind că cele mai bune metode vor genera cele mai bune rezultate. Riscul apare în momentul în care latura lui umană nu este suficient de bine activată. El poate fi considerat de echipa pe care o conduce un tip rece care nu comunică emoții. El pune în aplicare un plan, oamenii sunt executanți, ei neimplicându-se emoțional în munca pe care o fac. Totodată, el nu este cel mai bun în înțelegerea şi gestionarea conflictelor şi nu dă suficientă atenție relațiilor umane din echipă şi relațiilor dintre el şi fiecare membru al echipei.

Leaderul de Aur – Leaderul EQ (Eugen)

Într-adevăr, este aur pentru organizația pe care o conduce. El este dotat cu putere de munca (PQ), fiind în acelaşi timp un profesionist care învață permanent (IQ). În plus față de Ionuț, conştientizează că are de-a face cu oameni şi nu cu maşini. El are o capacitate extraordinară de autocunoaştere şi cunoaştere. El îşi recunoaşte stările sale emoționale şi le gestionează eficient. Mai mult de atât, el are capacitatea de a recunoaşte emoțiile celorlalți şi de a le direcționa în modul potrivit. El este un fin observator al ființei umane. El nu neagă emoțiile celorlalți şi nici nu încercă se le anihileze. El recunoaşte aceste emoții şi le foloseşte într-un mod constructiv. Uneori merge şi mai departe, declanşând emoții în echipa pe care o conduce. Discursurile lui, chiar dacă nu este cel mai mare orator, transmit emoție şi declanşează emoții în rândul celor prezenți. Pune suflet în ceea ce face şi creează rezonanță. Oamenii se pun în mişcare emoțional, iar relațiile interumane din companie sunt supuse unei permanente îmbunătățiri. Întrebarea ar fi: ce ar putea face un leader mai mult de atât? El mai poate face ceva, iar răspunsul îl găsiți în descrierea Leaderului de Platină!

Leaderul de Platină – Leaderul SQ (Ştefan)

Leaderul de Platină este o rara avis. Sunt greu de găsit în lume pentru că sunt puțini. Orice organizație se va mulțumi să aibă măcar un leader de aur. Şi cu leaderul de aur se poate atinge succesul. Leaderul de platină însă poate atinge excelența. Ştefan, leaderul SQ, leaderul de Platină, are multe calități. El depune un efort constant şi susținut, intuieşte şi elaborează strategii şi comunică emoțional foarte bine. În plus de toate acestea, el mai face ceva şi anume, Dezvoltă! El dăruieşte permanent celor din jur câte ceva. El le dăruieşte în permanență din PQ – când cineva nu mai poate îi da o mana de ajutor. Când cineva oboseşte îi dăruieşte un program mai lejer sau câteva zile libere. Acestea sunt lucrurile simple. Apoi el îi învață (IQ) pe cei din echipă. Le dăruieşte cunoaştere. Îi perfecționează permanent, nu doar prin a-i trimite la cursuri de instruire, ci din propria experiență. Caută talentul din fiecare şi îl sprijină să se dezvolte. Îi îndrumă permanent şi le oferă suport necondiționat. Următorul lucru pe care îl face este să-i ajute pe oameni să se dezvolte

emoțional. Ştefan îi ajută pe cei de lângă el să se dezvolte emoțional, (Dăruieşte EQ) îi ajută să treacă peste greutăți, fie ele personale sau profesionale. Mai mult de atât, Ştefan (leaderul SQ) dă sens. Dăruirea şi Sensul sunt două ingrediente cheie ale Leaderului de platină.

El pune un sens în tot ceea ce se întâmplă, creează o viziune şi valori. Are valori pe care le împărtăşeşte echipei şi îi face să creadă în ele. El ştie să dea un sens şi celor mai mici lucruri, să dea un sens muncii depuse de o femeie de serviciu sau a unui portar. El dă acest sens, îl transmite oamenilor şi aceştia devin automat responsabili, întrucât munca pe care ei o fac nu este ceva simplu. Ştefan are capacitatea de a transforma sarcinile de serviciu în misiuni pe care angajați le au. Este de la sine înțeles că abia acum apare EXCELENȚA. Prin munca *Excelentă* pe care fiecare om o face, organizația devine una care generează *Excelență*. Țintele pe care Ştefan le propune sunt îndrăznețe. El provoacă oamenii să se implice emoțional şi să creadă în ceea ce fac. Ştefan lucrează mult cu valorile. Valori precum onestitate, creativitate, deschidere, adevăr, excelență sunt cuvintele de ordine. Oamenii cred în aceste valori pentru că Ştefan îi determină să creadă în aceste valori. Ştefan îi inspiră pe cei din jur. Valorile pot fi diferite în funcție de organizație.

Primul avertisment pe care vreau să-l prezint este că ***Nu poți fi leader de platină fără să ai activat PQ, IQ şi EQ****. Este ca un munte ce trebuie urcat. Nu poți ajunge în vârful lui decât de la poale către vârf. Spre exemplu, poți ajunge cu un elicopter în vârf, dar acest lucru nu însemnă că eşti un bun alpinist, ceea ce înseamnă că nu vei putea face nici măcar coborârea. Probabil nu vei fi face nimic acolo sus. Acesta este motivul pentru care cel mai adesea unii dintre lideri eşuează. Este de ajuns să le lipsească un singur tip de inteligență dintre cele 4 sau să folosească excesiv una dintre ele şi totul se poate nărui.*

4.8 LEADER SAU MANAGER?

1. Dacă sunteți un LEADER autentic atunci:

...oamenii vă respectă pentru ideile dumneavoastră, mai ales pentru că îi puteți convinge relativ uşor. Aveți ceva special care adună oamenii

în jurul dumneavoastră. În grupul dumneavoastră de prieteni luați inițiativa de cele mai multe ori. A lua inițiativa vi se pare un lucru normal care conduce la succes. Adeseori monotonia vă enervează şi doriți ceva nou, doriți să experimentați. Pentru dumneavoastră viața este o continuă provocare!

Oamenii vă uită cu greu pentru că aveti o personalitate puternică ce-şi pune amprenta prin locurile unde păşiți! Mult succes în continuare!

2. Dacă sunteți un adevărat MANAGER atunci:

...sunteți o persoană foarte echilibrată care analizează şi găseşte întotdeauna metoda potrivită. Poate uneori nu ați avut dumneavoastră cea mai bună idee însă cu siguranță ați fost cel mai bun atunci când a venit vorba să găsiți cea mai potrivită cale de a aplica ideea respectivă. Dumneavoastră ştiți că un detaliu contează, acesta putând duce la un eşec sau la succes.

Nu țineți neapărat să luați inițiativa şi vă plac mai degrabă acei oameni numiți specialişti. Nu vă sunt prea plăcuți oamenii care ştiu să făcă de toate, în viziunea dumneavoastră aceştia nu ştiu mai nimic. Aveți şi dreptate! Doriți să faceți lucrurile mai bine decât le-ați făcut în trecut.

Sunteți stimat pentru părerile dumneavoastră obiective şi clare în acelaşi timp. De asemnea şi argumentarea dumneavoastră logică îi va pune pe ceilalți în dificultate. Nu v-ar strica însă ceva mai multă încredere în forțele dumneavoastră. Cu puțin efort veți face parte din acei oameni care sunt foarte bine plătiți pentru munca lor, dacă nu cumva chiar sunteți în această categorie. Aveți valoare de manager! Mult succes!

3. Dacă sunteți ECHILIBRUL DINTRE MANAGER ŞI LEADER atunci:

...sunteți un manager cu abilități de leader.

Acest lucru înseamnă că sunteți genul de persoană care cântăreşte atent înainte de a lua o decizie. Totodată sunteți capabil să luați inițiativa grupului pentru a putea duce lucrurile la bun sfârşit.

Sunteți interesat atât de cantitate cât şi de calitate. Dați foarte mare importanță succesului personal, însă ați prefera să nu faceți niciun rău nimănui prin succesul dumneavoastră. Puneți de asemnea preț pe prie-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

tenii şi daţi dovadă de flexibilitate atunci când e nevoie, având tăria să spuneţi că o idee este bună, chiar dacă nu vă aparţine.

Sfaturi indiferent de categoria în care v-aţi regăsit.

Ce să faceţi pentru a dobândi eficienţa?

- ✦ stabiliţi şi comunicaţi obiectivele
- ✦ fiţi pretenţios în ceea ce priveşte calitatea
- ✦ creaţi cadrul necesar pentru o activitate eficientă
- ✦ formaţi echipa în adevăratul sens
- ✦ delegaţi sarcinile de rutină
- ✦ comunicaţi clar, încurajând feedback-ul
- ✦ dinamizaţi grupurile, stabilind obiective îndrăzneţe, dar realiste
- ✦ adoptaţi un stil democratic de conducere
- ✦ luaţi decizii corecte şi la timp
- ✦ conduceţi eficient discuţiile
- ✦ utilizaţi cu pricepere sedinţele
- ✦ sprijiniţi membrii echipei

Care este diferenţa între leader şi manager?

Managerul – persoană care aplică funcţiile managementului, în acord cu sarcinile, competenţele şi responsabilităţile atribuite funcţiei pe care o exercită.

Diferenţa primordială manager – lider: dacă managerul deţine în mod evident capacitatea de a influenţa, atunci el poate fi numit conducător sau lider. Dacă predomină latura formală a puterii, el va fi numit şef, director, dar nu lider.

Managementul este înţeles ca o acţiune numai de sus în jos, se referă numai la subordonaţi şi are ca suport funcţiile managementului, leadership-ul (latura informală a puterii) se poate exercita în afara graniţelor şi responsabilităţilor ierarhice şi vizează toate tipurile de relaţii: cu colaboratorii, cu colegii, cu managerii, cu beneficiarii etc.

PRIMUL PAS ÎN LEADERSHIP – POVESTEA LUI MIHAI

Această poveste va fi despre o persoană numită Mihai. **Să vedem cum ar vrea Mihai să fie!** El vrea ca toata lumea să îl asculte când vorbeşte, conducând o organizație vrea să fie următ de către oamenii din subordine. Mai mult decât atât el şi-ar dori de la echipa să performanță, şi-ar dori rezultate, şi-ar dori ca oamenii pe care-i conduce să-i fie fideli. El vrea de asemenea să fie plăcut, înțeles şi respectat! Îşi doreşte să facă lucruri mari apucând chiar pe drumuri care nu au mai fost încercate de nimeni.

Cam acestea ar fi pretențiile lui în ceea ce priveşte echipa să şi realizările sale, **însă el mai vrea ceva** şi anume, recunoaştere publică față de terți. El speră că cei din jur, atunci când se vorbeşte de Mihai, să ştie de care Mihai este vorba. El doreşte să fie vizibil în mediul public, iar părerile să-i fie luate în seamă!

După cum observaşi Mihai vrea multe de la viață, probabil şi multi dintre noi vrem aceleaşi lucruri. Printre rândurile de mai sus observăm că se desprinde o idee generală, anume, că vrea să fie lider!

Credeți că a reuşit? El conduce organizația de mai bine de doi ani, iar toate acțiunile sale se îndreaptă către îndeplinirea obiectivelor de mai sus! Este un comportament care a fost studiat, lăudat, criticat şi contemplat în această perioadă! **Acum el se afla în mijlocul unui eşec.** După cum vedeți nu am spus că se află nici la sfârşitul nici la începutul unui eşec. Se află la mijloc pentru că nu poate să iasă din el. Mai mult de atât nu prea este conştient de situația în care se află.

Mihai este un tip simpatic, plăcut de oameni iar pentru el este inexplicabil să aibă vreo problemă, întrucât întotdeauna a dat atenție oamenilor, i-a tratat cu respect, i-a ajutat şi i-a îndrumat ori de câte ori a fost nevoie. **Cu toate acestea lipseşte ceva!** Acest ceva care lipseşte se află la temelia Leadershipului!

Mihai vrea să-i conducă pe ceilalți, iar ceilalți au acceptat acest lucru, însă de la o vreme oamenii acceptă acest lucru mai mult ca o formalitate, parcă nu mai există acel devotament de altă dată! În conducerea oamenilor nu are ce să i se reproşeze, pentru că el s-a îndreptat întotdeauna spre atingerea obiectivelor organizației.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Înainte de a-i conduce pe ceilalți
trebuie să fii capabil să te conduci pe tine!

Acesta este lucrul care-i lipseşte lui Mihai. Acest „a te conduce pe tine" îl putem considera a fi primul principiu al Leadershipului! Înainte de a avea o „relație cu ceilalți trebuie să începi prin a avea o relație cu tine"! Mihai, în cazul de față nu prea ştie să se conducă pe sine! Probabil vă veți întreba, *„cum adică nu ştie să se conducă pe sine?"*

A te conduce pe tine înseamnă a şti să-ți stabileşti ferm obiectivele personale, înseamnă a avea o viziune, înseamnă a avea consecvență şi fundamentare în acțiunile tale! A te conduce pe tine înseamnă a fi capabil să-ți organizezi timpul tău, înseamnă a prioritiza şi înseamnă a lua decizii ferme în ceea ce te priveşte!

O maximă spunea: „oamenii se dau din fața celor care ştiu încotro se îndreaptă!" Această maximă este una plină de adevăr şi substanță. Acest lucru înseamnă ca Mihai ştie unde vrea să ajungă având obiective clar fixate şi transparente! Eu aş mai adăuga ceva la maxima de mai sus şi anume aş face-o să sune în felul următor: **oamenii se dau din fața celui care ştie încotro se îndreaptă şi il urmează apoi!**

Revenind însă la Mihai, care de altfel este un tip carismatic, plin de umor dar ferm atunci când este nevoie, **echipa lui nu reuşeşte să vadă în el un exemplu sau un mentor**. Ei nu reuşesc să vadă acest lucru, mai ales prin prisma faptului că **nu pare un om „tare" în raport cu el însuşi**. Faptul că nu pare un om puternic, îi face pe oameni să facă un pas înapoi.

Unii dintre ei numeau acest lucru: **lipsă de conduită, alții lipsă de time management, alții îl numeau „cu capul în nori", iar alții îl numeau un tip slab!** După cum observăm nu avem de-a face cu referiri ce fac legătura între Mihai şi terți, ci între Mihai şi Mihai! **A apărut astfel un recul al echipei care nu mai merge cu toată încrederea după Mihai!** Ei nu-i contestă nici autoritatea, nici principiile, nici faptul că nu ar acționa în interesul organizației, numai că nu-l mai urmează cu acea tărie, fermitate şi implicare emoțională cu care ar trebui următ un lider!

În concluzie, dacă ai hotărât să o iei pe drumul leadershipului fă-ți puțin timp şi stai de vorba cu tine. Eventual dă-ți o întâlnire când ai

mai mult timp liber şi ai o discuție onesta cu tine! Răspunde-ți înainte de toate la întrebarea: Sunt capabil să mă conduc pe mine? Pare un lucru simplu acest a te conduce pe tine, însă este un lucru peste care nu merită să treci superficial! **A te conduce pe tine înseamnă a fi în stare să-ți controlezi şi să-ți direcționezi emoțiile, înseamnă a fi capabil să-ți stabileşti obiective clare şi măsurabile, înseamnă a şti să-ți organizezi o zi de lucru, înseamnă a şti să faci diferența între urgent şi mai puțin urgent, între important şi mai puțin important, să fii consecvent în primul rând cu tine şi să termini lucrurile pe care le-ai început. Acest lucru îl veți întâlni uneori sub denumirea de caracter, tărie sau fermitate!**

Reține:

1. **Înainte de a-i conduce pe ceilalți trebuie să te poți conduce pe tine!**
2. **Oamenii se dau din fața celui care ştie încotro se îndreaptă şi îl urmează apoi pe acesta!**

4.10 SUCCESUL ÎN LEADERSHIP

Ce trebuie să fac pentru a fi un bun leader? Aceasta este întrebarea pe care eu mi-am pus-o cu ceva vreme în urmă, la fel întreabă şi cursanții din trainingurile de Leadership, probabil şi voi vă întrebați la fel! Există vreo metodă? Pot să ştiu dacă anumite lucruri îmi asigură succesul iar altele nu?

Dincolo de o caracterizare generală a leadershipului, care ar însemna o conducere a echipei dincolo de funcția pe care acesta o deține în organizație, Leaderul deține şi capacitatea de a empatiza cu cei din jur, capacitatea de a mobiliza, abilitatea de a împărtăşi o viziune etc. Să plasăm liderul într-o situație şi organizație, unde el trebuie să abordeze un comportament care să-i asigure succesul.

Să luăm exemplul unei organizații cu care am avut de-a face. O voi numi **Performer**! Tocmai se schimbase directorul general al acesteia. Trecutul ei era mediocru, în sensul că nici nu avuseseră realizări extraordinare, dar nici nu înregistraseră vreun eşec remarcabil, era o

organizație aflată pe linia de „plutire”. Noul director, era o persoană promovată din interior, care venise cu gânduri mari. Astfel organizația Performer este convocată la o ședință de către noul director pentru a stabili o strategie care să ducă la creșterea producției de medicamente și îmbunătățirea calității acestora, totul cumulat cu creșterea vânzărilor. DG (Directorul General) a venit în ședință cu un plan ferm. Acesta cuprindea printre altele: reducerea costurilor de producție, disponibilizarea unor posturi pe care le considera ineficiente, un sistem de sancțiuni clar și dur în același timp, rapoarte de monitorizare clare întocmite zilnic etc.

Reacția angajaților a fost ceva de genul OK ... dacă șefu zice.... DG și-a pus în aplicare planul. Atmosfera devenise tensionată, iar cei mai buni dintre angajați sondau terenul pentru a merge la un nou job. Într-o lună de zile, planul DG părea însă că are succes. După 6 săptămâni însă 8 din cei mai buni oameni și-au prezentat demisiile. La numai două săptămâni după, alți doi, urmați de alți 4 din departamentul de producție. Un agent de vânzări din cei cinci, unul dintre cei buni nu-și făcuse targhetul și fusese penalizat cu 30% din salariu . Acesta făcuse tot posibilul, însă targhetul propus fusese nerealist! Și acesta din urmă a început să-și caute de lucru, iar ceilalți agenți de vânzări s-au gândit că trebuie să se reorienteze rapid. Povestea continuă, iar Performer ajunge în pragul falimentului.

Acționarii iau decizia să schimbe directorul General. Astfel ei numesc un DG2 la conducerea organizației care se afla în mare impas. DG2 era o persoană din afară, nu știa foarte mute detalii, mai lucrase în domeniu, însă nu în compania respectivă. În primă fază el a stat de vorbă cu 30 din cei 45 de angajați. I-a întrebat de istoria companiei, de trecutul recent și de planurile lor de viitor. A fost o discuție mai mult Colegială. El i-a încurajat să se exprime liber, orice ar avea de spus. Ei au povestit astfel de ataşamentul lor față de companie, de faptul că atmosfera nu a mai fost atât de plăcută în continuare, au dezagreat stilul vechiului DG dându-i însă dreptate cu privire la faptul că într-adevăr trebuiau luate măsuri. Ei i-au povestit lui DG2 și de familiile lor de copii și unde lucrează soțiile lor. Astfel, timp de 4 zile, a empatizat cu fiecare din cei 30 angajați. Aceștia s-au dovedit a fi foarte deschiși, datorită și stilului Colegial adoptat de GD2.

DG2, în a doua fază ia decizia ca la sfârşit de săptămână să iasă două trei ore cu ei la o plimbare, undeva în afara companiei la un suc. Nu le-a picat foarte bine angajaților pentru că ei deja aveau fixate planuri pentru week-end, astfel că DG2 le propune: haideți să mergem chiar acum! Angajații au gustat propunerea şi au mers la o terasă în aer liber. Ajunşi la Terasă DG2 i-a provocat să vorbească despre realizările lor. A fot o încântare! Ei au povestit cum au convins diferiți clienți sau cum au reuşit la un moment dat să crească producția. Ei au vorbit şi de clienți, de cum priveau aceştia PERFORMER, de ce sugestii aveau aceştia precum şi de nemulțumirile lor! Astfel ieşirea la „o bere" a generat foarte multe informații. S-a ajuns şi la discuții personale, au început o discuție despre fotbal, ei manifestându-şi chiar dorința de a merge într-o zi la fotbal. Apoi a pornit o discuție aprinsă despre sistemul educațional şi despre viitorul copiilor lor (născuți sau nenăscuți). La sfârşitul întâlnirii DG2 le-a propus oamenilor ca a doua zi să organizeze o şedință în care să construiască un plan de redresare a organizației. Angajații s-au arătat deosebit de încântați!

DG2 în a treia fază , în cadrul şedinței a folosit drept suport discuția avută cu ei la terasă şi i-a invitat să vină cu propuneri. DG2 a fost confruntat cu o avalanşă de propuneri, care de care mai ingenioasă. Unele dintre ele erau considerate de ceilalți nerealiste, însă DG2 a încurajat dezbaterea. Întâlnirea începuse la 3 după amiază, era ora 7 iar ei continuau. DG2 a preluat la un moment dat inițiativa şi a încercat o sintetizare a propunerilor cele mai realiste şi eficiente în acelaşi timp. El a schițat împreună cu ei o viziune despre ce ar trebui PERFORMER să facă în următorul an şi măsurile care ar trebui luate. DG2 a fost susținut în noul plan iar pe fața oamenilor se simțea încântarea şi devotamentul.

DG2, după ce a încheiat şedința, săptămâna următoare a avut o nouă întâlnire în care a prezentat PLANUL COMUN. El şi-a exprimat viziunea, a adăugat noi măsuri care a considerat că duc la îndeplinire viziunea comună. El a discutat împreună cu ei şi de un sistem de beneficii şi de sancțiuni care ar trebuie adoptat pentru ca planul să-şi atingă scopul. Oamenii au fost de acord şi s-a trecut la treabă!

În următoarele săptămâni, rândamentul a crescut impresionant de mult. Producția crescuse, calitatea crescuse şi vânzările de asemenea.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Atmosfera de lucru era plăcută. DG3 a propus celor care plecaseră să se reîntoarcă în companie. O parte dintre ei au acceptat propunerea întorcându-se bucuroşi. După o vreme el a simţit că oamenii parcă au făcut un pas înapoi, ei nemaifiind atât de eficienţi ca în primele săptămâni. El i-a rechemat încă o dată într-o întâlnire şi le-a retransmis încă o dată viziunea stabilită de comun acord cu ei. El i-a remotivat pe oamenii. Totodată în cadrul întâlnirii au fost făcute publice realizările şi cifrele, menţionând totodată ca, aşa cum au stabilit, se vor aplica şi sancţiunile.

Oamenii au înţeles şi s-au pus din nou pe treabă dând rândament maxim.

Am avut de-a face mai sus cu două stiluri de Leadership. **Primul dintre DG, fiind Dominator exclusiv a înregistrat un Eşec.** În al doilea caz însă DG2 a înregistrat un succes deosebit. Succesul celui de-al doilea s-a datorat unui stil de conducere adaptat la situaţie. El nu a venit cu un „plan de acasă" pe care a încercat să-l impună. El a ales mai întâi să adopte un stil **COLEGIAL**, pentru a afla cât mai multe lucruri de la ei, şi pentru a empatiza cu ei. Apoi tot **COLEGIAL**, ieşirea la suc şi-a dovedit efectul, ca legarea a relaţiilor dintre ei şi pregătirea terenului pentru întâlnire. În cadrul Şedinţei, ulterior întâlnirii DG2 a adoptat un stil **DEMOCRATIC**. El a adunat propunerile tuturor şi i-a implicat în luarea deciziilor. Oamenii au dezvoltat în acel moment o apartenenţă la planul ce urma să fie pus în aplicare! După ce a fost aplicat stilul **DEMOCRAT** a trecut la stilul **VIZIONAR** el împărtăşind viziunea celorlalţi. Ulterior când a fost cazul el a aplicat Stilul **DOMINATOR** cumulat cu reactivarea stilului **VIZIONAR**.

În concluzie succesul în Leadership este asigurat de cumularea stilurilor de conducere, aplicate situaţiei. Folosind excesiv doar unul dintre stiluri s-a dovedit a fi lipsit de rândament, o combinare între ele dovedindu-se de departe mult mai eficientă!

4.11 CUM SE FACE COACHING CU REZULTATE?

De curând am încheiat un coaching cu rezultate remarcabile. Nu este imposibil şi nici extrem de greu să oferi sesiuni de coaching. Mulți dintre manageri nu au resurse alocate pentru activități de coaching, astfel că mi-am propus să vă ofer un scurt îndrumar. De foarte multe ori sunteți puşi în situația de a îndruma, instrui şi dezvolta oamenii din subordine.

Coaching nu înseamnă instruire, coachingul însemnă dezvoltarea celor din jur, plecând de la potențialul lor. Coaching nu înseamnă sfaturi, înseamnă sprijin şi ghidare în rezolvarea unei probleme sau în atingerea unui obiectiv.

Coachingul presupune o serie de întrebări, care vor ajuta pe cel care primeşte să aibă performanță. Aşadar un plan ar putea fi de felul următor:

PASUL 1 – Stabilirea întâlnirii şi a obiectivelor

Dacă vreți să experimentați poziția de coacher urmăriți schița de mai jos. Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să clarificați obiectivul întâlnirii. Coachingul nu se face la întâmplare sau în mod mascat. Pentru rezultate autentice este obligatoriu să existe încredere şi deschidere între cel care dă coaching şi cel care primeşte. Tehnica întrebărilor în coaching este esențială. Important este să înțelegeți că trebuie numai să întrebați. Lăsați sfaturile, sau întrebările retorice pentru altă dată, în cazul în care doriți să aveți într-adevăr rezultate.

Obiectivul întâlnirii

1. De ce ai dorit să abordăm această temă?
2. Ce ai dori să realizezi cel mai mult?
3. Ce ai vrea să se întâmple în această întâlnire, ca rezultate?
4. Mai exact, cum vezi tu lucrurile astfel încât timpul acordat acestei întâlniri să simți că l-am folosit aşa cum trebuie?
5. Dacă aş avea o baghetă magică în această întâlnire şi ți-aş putea îndeplini o dorință care ar fi aceasta?
6. Ce schimbări ai vrea să aibă loc?

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

7. Ce ai dori să se întâmple în prezent şi nu se întâmplă?
8. Ce rezultat ai dori să aibă această întâlnire?
9. Ți se pare realist ce ți-ai propus?
10. Putem face acest lucru astăzi?
11. Este important acest lucru pentru tine?

Observați că sunt întrebări de clarificare, de stabilirea obiectivelor şi de stabilirea aşteptărilor. După ce sunt clare răspunsurile la acest set de întrebări puteți trece mai departe.

PASUL 2 – Evaluare şi ancorare în realitate

După ce ați clarificat unde doriți să ajungeți, într-o structură logică urmează să stabiliți exact starea de fapt. Este important să existe sinceritate. Practic încercăm să aflăm cum vede el starea de fapt. În acest fel stabilim punctul de pornire!

Întrebări privind starea de fapt!

1. Ce se întâmplă în acest moment?
2. Când se întâmplă mai cu seamă?
3. Cât de des?
4. Cât de mult te deranjează? Te bucură?
5. Asupra căror lucruri sau persoane se răsfrânge acest lucru?
6. Cum percep cei din jur situația?
7. Cum percepi tu această stare de fapt?
8. Ce ai încercat până acum?

În acest pas 2 am stabilit ***punctul de pornire*** şi am adunat suficiente date despre cum vede situația. Acum urmează partea ceva mai dificilă, în care încercăm punctual să vedem exact ce schimbări îşi doreşte şi cum îşi imaginează că s-ar putea întâmpla acest lucru.

PASUL 3 – Cum ar fi dacă totul ar fi posibil?

Antrenamentul metal este esențial. În această etapă îl ajutăm să-şi stabilească precis **obiectivul**. Trebuie să-l ajuați să vizualizeze, eventual puteți să-l rugați să-şi închidă şi ochii. Observăm că întrebările puse

nu conțin răspunsuri. Asupra acestui pas trei poți să stăruiești câteva minute bune. Efectul maxim este atunci când el vede situația în cel mai mic detaliu: imagini clare, sunete, voci etc.

Imaginează-ți

1. Descrie-mi o situație ideală
2. Mai povesteşte-mi în detaliu
3. Mental se pare că poți
4. Crezi că poți şi practic?

PASUL 4 – Cum procedăm

Acesta este pasul în care îl invitați să gândească în termeni de soluții şi opțiuni. În etapele anterioare, a fost stabilit că este ***nevoie***, am ***clarificat starea de fapt şi rezultatul final***. Practic acum ar trebui întocmit un plan de bătaie. Se pun întrebări legate de opțiuni cum ar fi:

Opțiuni

1. Ce am putea face pentru a schimba situația
2. Ce alternative sunt?
3. Ce opțiuni agreezi mai mult?
4. Care crezi că ar fi capcanele?
5. Care crezi că ar fi beneficiile?

PASUL 5 – RESURSE NECESARE

Odată ce am stabilit planul, evaluăm resurse disponibile şi resurse de care ar mai fi nevoie. Se pot identifica resurse interne de care e nevoie sau resurse externe. Se pot descrie etapele şi aşa mai departe. Se identifică totodată şi eventuale bariere şi căi de contracarare.

Nevoi:

1. Care ar fi paşii?
2. Putem începe acum?
3. Ai o anumită nevoie specială pentru a duce la îndeplinire acest lucru?
4. Care sunt barierele?
5. Cum le-am putea înlătura?

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Ce v-am prezentat mai sus are valoare de ghid. Întrebările sunt pur orientative, pentru a vă face o idee asupra procesului. Puteți adăuga întrebări în funcție de mersul discuției. Singurul lucru pe care nu trebuie să-l faceți este să nu-i sugerați. În procesul de coaching doar antrenăm şi scoatem la lumină abilități. În cadrul coachingului efectul este mai puternic decât în cazul unui training, dintr-un motiv simplu: se pune accent numai pe el şi pe resursele sale interne, astfel că se pot rezolva probleme complexe cum ar fi:

– creşterea încrederii în sine
– creşterea autorității în fața echipei
– focalizare pe rezultate şi găsirea de soluții
– un time management mai bun
– creşterea entuziasmului
– etc.

Vă urez mult succes în această activitate şi sper ca acest îndrumar să vă fie de folos.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 5

CURAJUL DE A ÎNCEPE

Autor ***Marian Rujoiu***

5.1 DE CE SĂ ÎȚI DESCHIZI O AFACERE ÎNTR-O PERIOADĂ DE CRIZĂ?

După cum probabil ştiţi, criză înseamnă în acelaşi timp şi ***pericol*** şi ***oportunitate***. Una dintre întrebările de actualitate în zona antreprenoriatului este *„cum aş putea, tocmai în această perioadă de criză să-mi deschid o afacere? Atâtea afaceri dau faliment! De ce mi-aş deschide tocmai acum una?”*

Realitatea este că în acest moment este mai potrivit ca oricând să vă deschideţi o afacere. Mai jos sunt enumerate câteva dintre argumentele cheie pe care ar trebui să le aveţi în vedere acum mai mult decât oricând.

1. **costuri de salarizare scăzute**
   În acest moment costurile aferente resurselor umane sunt mult mai scăzute. În unele domenii puteţi găsi resursă umană calificată şi la jumătate de preţ. În plus, dat fiind şomajul în creştere şi procesul de recrutare devine mai facil astfel că puteţi reduce aproape la zero costurile cu recrutarea.
2. **concurenţă în scădere**
   Multe comapnii se închid pentru că au dat faliment, altele merg ceva mai încet, iar alţii s-au reprofilat. Acum, dacă aveţi ceva bun de oferit, la un preţ corect este momentul ideal să începeţi.
3. **costuri de pornire şi de întreţinere foarte scăzute**
   Dacă la punctul doi v-aţi întrebat: cum să-mi deschid tocmai acum o afacere când atâtea firme dau faliment? Răspunsul este simplu: costurile de întreţinere ale firmelor cu o vechime mai mare de cinci ani, sunt foarte mari. Cheltuielile cu salariile, spaţi-

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

ile şi impozitele pleacă de la câteva mii de euro şi pot ajunge la zeci de mii de euro. Aceste costuri rămân, chiar dacă nu au încasări pe măsură, astfel că sunt nevoite să se închidă sau să îşi reducă activitatea. Acum, la început de drum aveţi cu totul altă perspectivă, aveţi costuri scăzute şi puteţi creşte o afacere foarte uşor. De exemplu, puteţi reduce costul de întreţinere al unei afaceri numai la impozitul forfetar. Dacă vă veţi orienta în domeniul serviciilor, veţi folosi internetul şi veţi dedica timp creşterii afacerii voastre. Dacă vă gândiţi totuşi la o afacere care presupune închirierea unui spaţiu, acum puteţi găsi spaţii comerciale sau de birouri şi cu 40% mai mici decât anul trecut sau acum doi ani.

4. **pentru a-ţi împlini visele**
   Uneori, trebuie să ajungem într-o situaţie limită pentru a ne mobiliza. Poate reducerea salariului, poate determina deschiderea unei afaceri sau poate chiar disponibilizarea. Poate v-au crescut cheltuielile, sau poate chiar aveţi vise pe care doriţi să le împliniţi. Poate este momentul să transformaţii unul dintre hobbyuri într-o afacere, sau poate doriţi să fiţi independenţi. Gândiţi-vă la o afacere ca la o cale de a vă împlini visele, oricare ar fi acestea. O afacere poate fi o ocazie să demostraţi ce puteţi cu adevărat.

5.2 JOCUL EXCELENŢEI ÎN PERIOADA DE CRIZĂ – CUM ACŢIONĂM ACUM?

Am fost întrebat în nenumărate rânduri de către cursanţi: **„Care este cea mai potrivită strategie în perioada de criză?”** Este posibil ca aceasta să fie întrebarea majorităţii oamenilor, mai ales a antreprenorilor în aceste vremuri tulburi din punct de vedere economic. Întrebarea a venit şi mai insistent după ce Extreme Training, compania pe care o conduc, a anunţat că în anul 2009 aproape şi-a dublat volumul afacerii. Astfel, mi s-a pus o întrebare şi mai punctuală: **„Cum ai făcut?”**

În rândurile de mai jos o să găsiţi strategia pe care am folosit-o. O să folosesc o metaforă pentru a înţelege această strategie, care de altfel, a fost foarte simplă, motiv pentru care a dat şi rezultate.

Poate într-un teambuilding sau cand aţi fost mici aţi jucat concursul

cu oul şi lingura. Mai exact, se pune coada unei linguri între dinți, iar mai apoi se așează un ou în ea. Sunt doi sau mai mulți concurenți care pleacă dintr-un anume loc, iar la linia de sosire trebuie ca ei să ajungă cu oul întreg, fără ca acesta să fie scăpat din lingură. În acest joc, folosind o strategie potrivită poți să câştigi foarte uşor, la fel ca şi în afaceri de altfel. Strategia potrivită presupune respectarea a două reguli foarte simple:

1. **Focalizarea pe obiectiv.**
   Poți să te uiți în stânga şi în dreapta la concurenții tăi, însă nu prea mult pentru că s-ar putea să pierzi direcția. Prin urmare, trebuie să te concentrezi intens pe ceea ce ai de făcut, altfel scapi oul din lingură.
2. **Alegerea vitezei potrivite.**
   În acest joc dacă vei merge prea încet, degeaba ajungi la final dacă vei fi ultimul; la fel şi în cazul în care alergi prea repede, riscul creşte considerabil şi cel mai probabil vei scăpa oul din lingură. Aşadar, viteza nu trebuie să fie nici prea mică, nici prea mare (să fie atât de mare încât să nu rămâi în urmă, dar în acelaşi timp înceată pentru a nu scăpa oul).

Aceasta a fost şi strategia Extreme Training în anul 2009 şi va fi şi în 2010. Analizând piața business am văzut accidente/falimente la fel ca în cazul jocului cu oul. Sunt companii mari care au ales să crească viteza, investind excesiv de mult, motiv pentru care la un moment dat au rămas blocate şi au dat faliment.

Am observat şi alte strategii nereuşite şi anume, acelea de a modela şi remodela strategia în funcție de mişcările concurenților. Aceste companii totdeauna au rămas cu un pas în urmă, ele neavând practic o strategie. Aceste companii au rămas focalizate nu pe o strategie a lor, ci pe strategia concurenței, motiv pentru care nu au reuşit să o ajungă din urmă. Această strategie se numeşte lipsă de focalizare, asemenea jocului cu oul. Aceste companii nu s-au focalizat suficient pe a avea o strategie a lor, ci au rămăs cu privirile ațintite la mişcările concurenței. Această strategie am observat-o în multe domenii precum instruire, dar mai ales în domeniul retail.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

În concluzie, fie că eşti antreprenor fie că eşti angajat, îți recomand această strategie ce presupune respectarea câtorva regului foarte uşor de pus în aplicare:

1. Stabileşte-ți ferm obiectivele şi focalizează-te pe ele.
2. Alege o viteză potrivită şi realistă (nici prea înceată, nici foarte rapidă).
3. Renunță la a-ți mai modela permanent strategia în funcție de ceeea ce fac ceilalți. Poți trage cu ochii la ei, însă nu atât de mult încât tu să nu ai o strategie a ta.
4. Ai încredere că poți juca acest joc al trecerii prin criză.
5. Porneşte la drum! Calea cea mai sigură prin care poți pierde este să rămâi la linia de start, întrebându-te şi iar întrebându-te dacă poți juca acest joc.
6. Renunță la a te mai victimiza! Alege să fii responsabil pentru ceea ce urmează şi pentru rezultatele tale!
7. Acest joc al excelenței în afaceri presupune şi acceptarea riscurilor. Practic, cel mai mare risc este să nu rişti nimic.

Dacă esti pregătit să urmezi sfaturile de mai sus poți creşte o afacere mai mult ca niciodată. La fel şi în carieră, dacă vrei să avansezi şi să te dezvolți, această strategie te poate face învingător. Poate te aşteptai să expun o strategie complicată care să sune bine şi să nu aibă nici o legătură cu realitatea. După cum bine se observă, strategia este simplă şi am încrederea că poți găsi cele mai bune căi pentru a o pune în aplicare în viața şi în afacerea ta.

5.3 CUM POȚI DEVENI ANTREPRENOR?

Tot mai des, în ultima vreme, discutând cu oamenii online sau față în față, m-am confruntat cu situația în care ei jucau un joc al resemnării, al victimizării sau al pesimismului. Am auzit de zeci de ori următoarele cuvinte: „Am potențial, am trimis CV-ul la sute de firme, însă nimeni nu mă angajează”.

În afară de a-ți mai aranja puțin Cv-ul şi a nu mai transmite scrisori de intenție „universale” potrivite pentru orice post vrei să aplici, există

multe soluții, mai poți să faci ceva şi anume să-ți deschizi propria afacere.

În acest subcapitol mi-am propus să vorbesc despre primii paşi în antreprenoriat, mai ales în cazul în care ai un şef care nu-ți place deloc şi consideri că ai potențial. Nimic nu te opreşte să-ți deschizi propria afacere.

Pentru început aş vrea să-ți spun ce nu-ți trebuie obligatoriu pentru a deschide o afacere:

– nu-ți trebuie un MBA
– nu-ți trebuie economii în bancă
– nu trebuie să fii obligatoriu absolvent de facultate

În schimb, pentru început îți trebuie câteva lucruri:

1. hotărâre
2. putere de muncă
3. voință
4. credință în ideea pe care vrei să o pui în practică.

Prima problemă de care se lovesc „potențialii antreprenori" este că în scurt timp ei constată: „Este mai greu decât credeam". În aparență, a fi propriul şef pare un lucru simplu văzut din exterior, dar de cele mai multe ori însă trebuie să munceşti mult mai mult pentru a avea propria afacere. Din această cauză spuneam mai sus că trebuie să ai putere de muncă. Celelalte trei ingrediente (hotărârea, voința şi credința) îți vor asigura energia necesară ducerii proiectului mai departe.

Primul obstacol, în cazul în care hotărâți să vă deschideți o afacere, sunt prietenii. Paradoxal aşa este. Cei mai mulți vă vor descuraja, nici n-o să termini de spus ideea şi-ți vor zice: NU VA MERGE PENTRU CĂ...! Acesta este un adevărat război psihologic. O să auzi de atâtea ori acest lucru şi va fi foarte greu să ai puterea să mergi mai departe. Ca mecanism de apărare, ori de câte ori îți va spune cineva acest lucru te poți gândi: UITE UN ASPECT INTERESANT, O SĂ-L IAU în CALCUL ŞI O SĂ GĂSESC CEA MAI BUNĂ CALE! Practic, poți folosi toți aceşti oameni care te descurajează în interesul tău, îi poți folosi ca resurse. Până la urmă ei îți dau „consultanță pe gratis".

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Ca primi paşi pentru a-ți deschide o afacere sunt următorii:

1. hotărăşte-te să devii antreprenor
2. găseşte ideea pe care vrei să o pui în practică
3. analizează ideea sub toate aspectele ei
4. caută peotențiali parteneri în cazul în care consideri că ai nevoie
5. pune pe hârtie un mic plan de afaceri
6. aplică o strategie de marketing potrivită ideii
7. treci la implementare

Eu, care scriu aceste rânduri, chiar consider că ştiu despre ce vorbesc. În urmă cu 5 ani, nu pot spune că nu-mi mergea bine, ba din contră. Am hotărât însă că doresc mai mult. Am devenit propriul şef, iar Extreme Training merge foarte bine.

Prin urmare, ori de câte ori vă gândiți că sunteți prea buni pentru şeful pe care-l aveți sau pentru salariul pe care-l primiți, nimic nu vă opreşte să vă deschideți propria afacere.

5.4. NU POȚI FACE LUCRURI MARI AVÂND AŞTEPTĂRI MICI

Dacă ne uităm în istorie, în inventică, în fizică sau în chimie observăm că lucrurile bune, lucrurile mari, au ceva în comun şi anume faptul că inițiatorii lor au avut aşteptări mari! Uneori aşteptările lor au depăşit cu mult probabilitatea şi plauzibilul, astfel încât în jurul lor se auzea: acest lucru nu este posibil, nu merită efortul, oricum nu iese, sau o încurajare seacă de genul „dacă tu crezi...poți încerca!”

Să luăm un exemplu mai recet... motorul de căutare Google. Acesta a fost un proiect în care au crezut doi studenți. Aceşti doi studenți au găsit numai uşi închise, chiar la marile companii lideri de piață în IT. Aceşti doi tineri au crezut şi au avut încredereîn ideea lor. Faptul că ei nu au renunțat a făcut posibil ca cel mai mare motor de căutare să fie folosit de milioane de oameni! Când vrei să afli ceva, cel mai probabil vei alege să tastezi în google cuvântul şi să dai search! Acest este un proiect mare, un rezultat mare, pentru că ei au avut aşteptări mari!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Asemenea exemple le vei întâlni la tot pasul, în familie sau în cercul de prieteni. Cei care au avut aşteptări mari au putut face lucruri mari. Micile aşteptări sunt ceea ce frânează mintea, frânează creativitate şi obligă creierul la a gândi şi acţiona pe o plajă îngustă!

Aceste aşteptări mari sunt rezultatul unei gândiri pozitive, că lucrurile pot fi mai bune, că lucrurile sunt posibile, iar primul pas către reuşită este gândirea unui lucru. Dacă tu poţi gândi că poţi reuşi un lucru acela este primul pas către reuşită. Ceea ce spun este dovedit ştiinţific prin experimente, mai ales pe marginea medicamentului Placebo! Gândirea ta iţi poata da forţă să schimbi lucrurile, să te schimbi pe tine, să ajungi mai departe să ai succes. Ne place sau nu, această mentalitate a făcut diferenţa între oamenii care au avut succes şi oamenii care nu au avut suuces, face diferenţa între angajat şi angajator, între condus şi conducător, între reuşită şi nereuşită!

De multe ori, ne întrebăm? Cum oare a reuşit X sau Y, mai ales că nu pare aşa inteligent. Răspunsul e foarte simplu: A crezut în ideea lui! Acest lucru este valabil în politică, afaceri sau viaţa personală. Realizări, lucruri mari poţi avea şi în viaţa personală, trebuie doar să crezi în puterile tale şi să ai aşteptări mari!

Aşteptările mari, dau sens acţiunilor tale, dau naştere la o viziune cu care poţi face ceva, găseşti soluţii mult mai repede, iar oportunităţile le vezi mai uşor. Sunt oameni care şi-au vândut casa pentru a-şi deschide o afacere. Este uşor să spunem că aceştia sunt nişte speculanţi sau nişte oportunişti! Însă, câţi dintre noi suntem dispuşi să renunţăm la tot ce avem pentru a investi într-o idee pe care o avem. Probabil puţini!

Să spunem că tragi cu arcul sau cu puşca. La 20 M distanţă ai o serie de ţinte: una la 1 metru distanţă de sol, a doua la doi metri, a treia la 3 metri, a patra la 4 metri şi a 10, la 10 M. Nu va fi imposibil să atingi ţinta situată la înălţimea de 10 M dacă îţi propui acest lucru, însă va fi aproape imposibil să o atingi pe cea de la 10 M, ţintind la cea de 1 M. Ţintind la un metru înălţime poţi nimeri din greşeală puţin mai sus sau puţin mai jos, însă ţintind la 10, poţi atinge 8, 9 sau 10. E simplu, logic, plauzibil şi testabil! Felul cum te poziţionezi faţă de ţintă poate asigura atingerea ei. Ca să reuşeşti să tinteşti la 10 m înăţime trebuie să poziţionezi arcul altfel! Dacă îl poziţionezi în jos, va fi greu ca săgeata ta să ajungă sus!

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Reține: Doar având așteptări mari, poți face lucruri mari!

5.5 DRESAJUL ELEFANȚILOR ŞI SUCCESUL

Când elefanții sunt mici, pentru a fi învățați să se învârtă în cerc se procedează în felul următor: se leagă capătul unui lanț gros de gâtul lor şi celălalt capăt al lanțului de un pilon bine fixat. Elefantul, după încercări repetate, constată că nu poate scăpa, în schimb, se poate învârti în cerc fără să se forțeze.

Poate că eşti uimit, pentru că în cazul în care ai fost la circ, nu ai văzut niciun lanț gros, niciun pilon bine fixat. Aşa este! De-a lungul timpului, pe parcursul dresajului, lanțul gros s-a transformat într-unul mai subțire, apoi într-o funie, apoi într-o sfoară subțire, iar mai apoi în „nimic". Elefantul însă, s-a obişnuit! Se învârte acum în cerc fără să mai fie nevoie de ceva care să-l țină cu forța.

Poate vă întrebați acum care este legătura cu succesul. Suntem educați în general pentru mediocritate, suntem educați să ne învârtim în cerc. În permanență cineva ne spune că procedăm bine, sau din contră, că procedăm greşit. La şcoală suntem învățați că există un singur răspuns corect. Viața ne învață însă că sunt mai multe răspunsuri corecte. La şcoală nu învățăm cum să ne adaptăm schimbărilor ci din contră, învățăm să fim numai într-un anumit fel. Învățăm munți de cărți, ceea ce nu este neapărat rău, numai că, de la o limită se produce o uniformizare, creierul nostru nu mai este încurajat să descopere, să cerceteze, să experimenteze şi să inoveze.

Lanțul gros al elefantului este de foarte multe ori educația primită la şcoală, de multe ori chiar cea oferită cu bună credință de părinți. Ne învățăm cu ea şi încet, încet, o considerăm ca fiind singura corectă. Oare copiii au fost învățați măcar în trecere că ***cel mai mare risc este să nu rişti nimic?*** Foarte puțin probabil!

Încet deprindem obiceiuri şi convingeri limitatoare şi chiar dacă nu mai avem niciun lanț sigur în jurul gâtului preferăm să păstrăm zona de siguranță şi de confort, nu îndrăznim să păşim nici mai departe, nici mai aproape. Ne formăm convingeri care ne aruncă în mediocritate, una din convingeri fiind aceea că o slujbă bine plătită poate reprezenta o carieră strălucită.

Încercați să vă întrebați: câte convingeri îți limitează viața, îți limitează bucuria, felul de a fi, felul de a trăi, felul de a acționa? Puteți să presupuneți pentru o clipă că tot ceea ce ați învățat este fals, doar pentru o clipă? Presupuneți că este adevărat contrariul, adică ceea ce considerați anterior că este fals sau imposibil. Este un exercițiu minunat. Aflați care sunt lucrurile cu adevărat importante pentru tine şi întreabă-te dacă nu cumva un lanț gros nu va lăsat să ajungeți la ele.

Poate că acest lanț gros nu vă lasă să vă bucurați suficient de viața personală, sau poate de cea profesională. Poate vă dați seama că nu vă doriți neapărat o casă scumpă, sau poate că o puteți avea dacă vă doriți. Care sunt lucrurile cu adevărat importante pentru voi? Ați avut curajul să străluciți până acum? Aveți curajul să străluciți mai mult atât în viața personală cât şi în viața profesională? Poate că în dumneavoastră este un diamant neşlefuit, iar lanțul devenit, funie şi chiar acum *„nimic”*, va convins că nu merită şlefuit? Această funie invizibilă ne limitează, este prezentă în fiecare dintre noi, este blocajul către a fi noi.

Mulți dintre oameni spun că timpul înseamnă bani. Aşa este, însă mai înseamnă şi altceva, mai mult decât bani, timpul înseamnă cu adevărat VIAȚĂ! Viața voastră, a celor dragi nouă! Mai avem de trăit pe acest pământ 10, 20, 30, 50 sau mai mulți ani, nici măcar acest lucru nu-l ştim. *Ştim însă că putem deveni regizorii propriului nostru viitor, să încetăm să mai fim actori într-un alt film*. Dacă viața voastră ar fi un film, ce gen ar fi? Ar fi o dramă, un film de acțiune, o comedie, un film de dragoste, sau un alt gen? Poate o combinație? Fiecare dintre noi are o şansă şi anume să-şi scrie în cea mai mare parte scenariul propriului viitor! Fiecare dintre noi are puterea de a trece dincolo de lanțul invizibil şi să devină regizorul propriului viitor.

Poate vă întrebați ce semnificație are dresajul elefanților în viața voastră? Sau poate vă întrebați ce film ați dori să regizați în continuare! Poate vă întrebați dacă ați lăsat diamantul din voi să strălucească! ***Întotdeauna avem libertatea de a face alegeri!*** Întrebările de mai sus sunt infinite, însă răspunsul este al fiecăruia dintre noi, este dreptul nostru să ne răspundem sincer. Nu există un răspuns universal corect, răspunsul corect este acela pe care fiecare om are curajul să şi-l ofere.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

5.6 CUM ŞLEFUIEŞTI DIAMANTUL DIN TINE?

Fiecare dintre noi urmăreşte să se perfecţioneze pentru a deveni mai bun în ceea ce face. O să îţi dau un sfat, probabil nu foarte convenţional şi anume: ***încetează să te chinui să devii altceva decât eşti!*** Acesta este cel mai cumplit lucru pe care-l poţi face. Este posibil să ai un rezultat, însă vei fi doar o excepţie.

Atunci când semeni o boabă de grâu va creşte un spic, când semeni o ghindă creşte un stejar, iar când semeni o sămânţă de măr în deşert, va creşte un lămâi. Poate eşti puţin confuz în sensul că nu înţelegi cum poţi semăna un măr în deşert şi să crească un lâmâi. Vă spun că mulţi oameni cred acest lucru, numai că, după cum ştiţi acest lucru este imposibil.

De ce nu creşte dintr-o sămânţă de măr, plantată în deşert, un lămâi? Eu bănuiesc că ar fi două motive de bun simţ şi anume:

- **nu există un sol potrivit**
- **dacă ar fi solul potrivit în niciun caz din sămânţă nu ar creşte un lămâi ci cel mai probabil un măr.**

Natura are un curs, un curs al ei pe care-l poţi folosi, iar orice încercare de a învinge natura se va dovedi un eşec cel mai adesea. Atunci când plantezi o ghindă pe terenul potrivit, şi ai grijă de ea, va creşte un stejar frumos, verde, care va produce la rândul lui ghindă.

Scriu multe articole, ţin multe traininguri şi întâlnesc mulţi oameni, iar tu citeşti acest articol cu un motiv. Poate eşti conştient de acest motiv sau poate că nu. De obicei în articolele mele prezint soluţii sau reţete pentru a deveni mai bun în ceea ce faci. Acest articol nu este despre mine, eu doar am început să-l scriu, concluzia trebuie să fie a ta.

Poţi să te întrebi dacă plantezi pe solul potrivit şi poţi să te mai întrebi dacă plantezi seminţele potrivite. Sunt seminţele tale, sau sunt seminţele altora? Simţi uneori că poţi fii mai mult decât eşti acum şi poate te-ai gândit că viaţa este o călătorie. Într-un fel poate este, chiar te poţi întreba dacă ai ales destinaţia potrivită. Fii tu călătorul, cu tot ce ai mai bun în tine şi şlefuieşte. Încearcă să-ţi imaginezi că cineva vrea să-ţi vândă un fals. Cum te-ai simţi? Cumperi de obicei falsuri? Te bucură falsurile? Pe mine nu. Mă întreb dacă te-ai gândit vreodată la asta: dacă

eşti un fals, o copie sau autentic? Ai curajul de a fi tu însuți? Ce le oferi celorlalți, le oferi falsuri sau le oferi ceva autentic? Viața e frumoasă, iar tu te poți bază în primul rând pe ce ai în interior.

Poate te întrebi cum ştii dacă eşti fals sau autentic. Nu ştiu să-ți spun cum să afli, pot cel mult să-ți ofer indicii. Cel mai simplu este să te gândeşti la acest lucru şi într-un interval de timp potrivit vei primi de la inconştientul tău un răspuns.

Am încrederea că acest articol a ajuns la tine, şi te-a pus pe gânduri. Te întrebi dacă plantezi semințele potrivite în locurile potrivite? Acest articol a fost scris doar pentru acei oameni care simt că a fost scris pentru ei.

Oare cum faci să şlefuieşti diamantul din tine? Îți dau un indiciu: permite-i să strălucească. Mai gândeşte-te la ceva: în tine nu-i un diamant, e o comoară întreagă!!!

5.7 BLOCAJE ÎN DRUMUL CĂTRE EXCELENȚĂ!

Excelența este un cuvânt mare. Păcat că majoritatea oamenilor se închid în carapace când excelența apare la orizont! Şi nu-i vina lor, este vina „experților în non excelență" care lucrează permanent la demotivarea tuturor celor din jur. Poate nu eşti neapărat un om de succes, însă poți să fii. Primul obstacol pe care trebuie să-l înlături sunt multe dintre persoanele din jurul tău care **îți pun piedici mentale** permanent, fără să mai vorbesc de piedicile propriu zise.

Din experiența de training, din experiența managerială în public şi în privat deopotrivă, am constatat la tot pasul cum unii oameni au devenit nişte experți în a se automanipula şi în a-i manipula pe ceilalți. Se manipulează singuri şi refuză excelența. Aceşti experți ai non excelenței câştigă adepți la tot pasul. Trebuie să te fereşti de aceştia pe cât poți de mult.

Cele mai întâlnite forme pe care le îmbracă lupta împotriva excelenței sunt prinse în replici şi fraze frumoase. De cele mai multe ori aceste forme sunt lustruite atât de mult de către experții non excelenței încât ajung să te corupă şi pe tine. **Atenție mărită la aceştia! De obicei ei se manifestă cu eleganță desăvârşită.**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Enumerând formele sub care unii oameni din jurul tău te sabotează obținem lista de cuvinte de mai jos:

Ignoranța: „Nu mă interesează acest aspect”
Pesimismul: „Asta nu se poate niciodată”
Frică: „Avem alte priorități”
Perfecționistul: „Eu sunt ok , ceilalți nu sunt ok, tu nu eşti ok”
Neîncrederea: „Am putea face acest lucru,
dar nu este momentul acum”
Neştiința: „Nu sunt de acord”
Agresivitatea: „Habar nu ai despre ce vorbeşti”
Incoerența: „Ai dreptate...dar...”
Minciuna: „Nu-mi amintesc exact”
Neputința: „Am avut alte lucruri de făcut”
Conformismul: „Nu se face aşa”
Invidia: „hm...”

Aceşti experți în non excelență, de regulă infectează orice ating. Ai mare grijă la ei. **Vor încerca întotdeauna să te convingă că ai făcut o afacere proastă, că nu merită, că nu poți, că nu eşti capabil, că nu are rost, că eşti cu capul în nori, că e greu, că este imposibil etc.**

Este drept că uneori replicile de mai sus pot fi şi de bună credință, dar de cele mai multe ori sunt de rea credință.

Aceşti oameni, experții anti-excelenței, nu sunt altceva decât gunoieri, care îşi aruncă ideile în mintea altora şi în mintea ta. **Parcă ar fi plătiți pentru treaba asta!**

Sfatul meu este să ai încredere în potențialul tău şi să-l duci către excelență. Invită-i pe aceşti oameni să-şi ia gunoiul acasă!

În fiecare dintre noi există un potențial pe care trebuie să-l eliberăm. Aceşti oameni despre care discut în acest articol nu te ajută deloc. Aceşti sabotori externi îți taie aripile ori de câte ori vrei să faci ceva, astfel încât la un moment dat începi să-i crezi şi să te conformezi normelor. Îi admir pe oamenii care vor mai mult de la ei, care au încredere în potențialul lor, care încearcă să-şi găsească talentul şi excelența. Excelența există în fiecare dintre noi, ea nu trebuie decât scoasă la lumină şi şlefuită.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Cu certitudine, după cum observi sunt total împotriva acestei categorii de oamenii. Ştiu că nu sună tocmai umanist această atitudine în care te sfătuiesc să îndepărtezi anumiți oameni de lângă tine, dar îmi asum această atitudine, fiind convins însă că alegerea îți aparține.

Cred că meriți mai mult decât aceste idei sabotoare ale altora, meriți ideile tale, meriți excelența din tine.

Sunt convins că nu vom fi cu toții de acord cu ce am scris mai sus. Cred însă că vom fi de acord că nu suntem cu toții de acord ☺.

Meriți mai mult, meriți să mergi pe drumul excelenței!

5.8 PENTAGONUL SUCCESULUI

Se vorbeşte atât de mult despre succes încât această noțiune numită succes devine încet un cuvânt perimat fără a mai avea o greutate! Fiecare dintre noi îşi doreşte succesul, fiecare îl înțelege diferit! Unii dintre noi înțeleg succesul asociat cu familia, alții cu poziția socială, alții cu mărimea contului din bancă, alții cu o slujbă potrivită sau o afacere profitabilă!

Întrebarea la care doresc să răspund în acest subcapitol este următoarea: **Cum fac unii oameni de au succes? Pot avea şi eu succes la fel ca şi ei?**

Răspunsul categoric este DA! Şi tu poți avea succes, trebuie doar să foloseşti în această formulă a succesului ingrediente în cantități potrivite (biologic le ai deja), să le activezi mai întâi, iar apoi să le foloseşti. Este mai comod pentru mulți dintre oameni să spună că nu sunt ei cei care pot avea succes, însă poți fi şi tu unul dintre aceştia! E o situație, în care te poți complace, însă cu onestitate îți spun ca tu eşti responsabil atât pentru eşecul tău cât şi pentru succesul tău!

Care sunt acei paşi pe care ar trebui să-i urmezi pentru a atinge succesul sau ce trebuie să faci pentru a atinge succesul?

1. Harta succesului!

Hotărăşte-te ce reprezintă pentru tine succesul! Reprezintă o casă?

Reprezintă o maşină, reprezintă o afacere bună, reprezintă înțelegere în familie? Trebuie să te hotărăşti care sunt acele lucruri care reprezintă succesul, iar apoi să încerci să ți le clarifici şi să le identifici totodată!

De exemplu dacă raportezi succesul la salariu şi spui salariu mare, nu este de ajuns, trebuie mai mult, trebuie să spui care este acea sumă pe care tu o consideri salariu mare. La fel, legat de afacere profitabilă, trebuie să stabileşti un profit, astfelîncât să o consideri a fi o afacere profitabilă sau nu. Dacă ne referim la poziție socială, trebuie din nou să clarifici ce înseamnă poziție socială?

Acest demers este esențial pentru a afla unde te afli şi unde vrei să ajungi! Este **punct esențial** atunci când de exemplu foloseşti o hartă. Primul lucru pe care îl stabileşti este punctul de pornire apoi pentru a pleca la drum, trebuie să stabileşti destinația! Nici un drum nu va fi potrivit pentru tine, niciodată nu vrei ajunge la destinație, dacă nu ai stabilit care este această destinație!

2. Ideea Ta! (Implicare şi Dăruire)

Toți oamenii care au avut succes, afirmă clar că poți fii şi tu unul dintre aceşti oameni, care au succesul! Majoritatea dintre ei atunci când îți povestesc despre succesul lor, **au ceva în comun, anume, faptul că au avut cândva o idee** (mai simplă sau mai complicată), un fel de destinație, cum am stabilit-o mai sus. Unii dintre ei au avut susținători ai acestei idei, alții nu au avut nici măcar unul! Aceşti oameni care au avut succes îți vor spune la unison un lucru: ***Am crezut în această idee!*** Vedem cum, dincolo de teoretizare şi de viziune, **trebuie să ai şi un sentiment de apartenență la ideea pe care o ai, trebuie să simți acea idee!** Acesta este al doilea pas, fără de care nu poți merge mai departe. Acesta va fi combustibilul succesului tău, te va duce în aceea lume în care tu visezi! Este posibil, ca ideea ta, pe măsură ce ai început să lucrezi la ea, să se modifice, să o ajustezi, să o îmbunătățeşti, însă forța de a merge mai departe şi dorința de a atinge obiectivele stabilite sunt date de credința în ideea respectivă! Niciodată nu vei face performanță şi nu vei atinge succesul dacă tu nu crezi în ideile tale! De multe ori vei avea nevoie de oameni care să te sprijine, pentru a atinge succesul! **Nu-i vei putea convinge dacă tu nu crezi în ideea ta** pentru că dincolo

de argumentația pe care tu o poți face în interacțiunea cu ei, **tu le vei mai transmite ceva, anume un sentiment!** Depinde de tine, dacă acest sentiment va fi unul al îndoielii, unul al încrederii sau unul al reuşitei! Reține, în concluzie, trebuie crezi în ideea ta!

Muncă!

Succes fără muncă este aproape imposibil de obținut! Este drept ca sunt cazuri în care succesul a apărut ca rezultat al unui hazard, al unei întâmplări! Sunt şi asemenea cazuri! **Trebuie să înțelegi şi să accepți, că a considera succesul posibil de atins fără muncă, este ca şi cum ai juca la loterie!** Este drept, e posibil să câştigi, va rămâne deschisă această posibilitate toată viața, însă posibilitatea de a câştiga tu premiul cel mare, ca probabilitate, este foarte mică, este de 1 la câteva milioane!

Astfel, cel mai rentabil, matematic vorbind, pentru a creşte probabilitatea, **trebuie să construieşti tu jocul tău** aşa cum ți se potriveşte, în funcție de talentele de care dispui, de abilitățile şi aptitudinile tale, de resursele de care dispui, toate acestea adaptate la mediul în care trăieşti! Va creşte astfel şi probabilitatea de a reuşi! Multe lucrări despre succes omit acest lucru numit Muncă! Consider că este o omisiune, care dezavantajează! Privind la toți cei care au succes vom vedea că aceştia au depus eforturi, de multe ori supraomeneşti! Te gândeşti probabil că acum sunt la un birou şi iau decizii şi cataloghezi asta ca un lucru simplu, pe care l-ai putea face şi tu! Este mai mult decât atât! Acel om, care are succes acum, în cele mai multe cazuri, a depus eforturi uriaşe, a muncit în unele zile şi 16-18 ore pe zi, a alocat un timp pentru dezvoltarea relațiilor cu ceilalți, a continuat, atunci când mulți ar fi renunțat, a riscat când puțini ar fi făcut-o! Vă îndemn astfel să vă asumați cu tărie acest **al treilea pas, anume acceptarea că va trebui să depui un efort pentru a atinge rezultatele dorite!**

Cine eşti tu de fapt?

Acest cine eşti tu, sunt condimentele, să le numesc metaforic!
Eşti o persoană care îşi doreşte îndeajuns succesul?
Eşti o persoană care învață din greşeli?
Eşti o persoană care învață din succes?

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Eşti o persoană care înțelege că va lucra cu omenii în primul rând?
Eşti o persoană credibilă?
Eşti o persoana onestă?
Eşti o persoană dispusă să-şi asume şi riscuri?
Eşti o persoană care are voința de a merge mai departe, chiar şi atunci când lucrurile merg greu?
Eşti o persoană dispusă să facă şi sacrificii?
Eşti o persoană dispusă să plătească „prețul" pentru a atinge succesul?
Eşti o persoană dispusă să se adapteze mediului în care trăieşte?
Ai vreun talent pe care-l poți folosi?
Eşti dispus să accepți că sunt şi lucruri pe care nu le ştii?

Trebuie să ai un răspuns la fiecare dintre aceste întrebări! Lucrează la fiecare dintre aspecte, astfel încât să poți răspunde cu Da! Fiecare dintre întrebări merită dezvoltate, şi cred că intuitiv ai simțit la ce mă refer, iar răspunsurile ți le poți da numai tu! Nu există răspunsuri de genul, *DA..., dar...* sau *Doar uneori*, sau *Depinde de situație...!* Aici trebuie să poți da răspunsuri ferme cu Da sau NU! Până la urmă totul se rezumă la curajul tău de a te privi în oglindă şi a spune ce vezi!

Norocul

Într-adevăr mulți oameni spun că au noroc! Mulți dintre noi spunem că fără noroc nu se poate atinge succesul! **Spunem mai ales despre ceilalți că au avut noroc!** Dacă însă încercăm să intrăm mai în amănunt vom constata că fiecare are o definiție proprie în ceea ce priveşte norocul: *Unii vor numi noroc, o ideea bună care a prins, alții vor spune: oameni care să mă ajute, alții vor spune: decizie potrivită, alții vor spune: „norocul de a avea o familie fericită"!* Cu siguranță mai poți adăuga şi tu ceva la această listă! Puteți să-i întrebați şi ce cei de lângă voi! **Veți fi surprinşi să aflați că norocul este de obicei prezentat ca rezultatul unei acțiuni, care în majoritatea cazurilor este inițiată sau menținută de cel care are noroc! Ajungem astfel la vechea zicală, anume:**

„Norocul şi-l face omul cu mâna lui"! Acest dram de noroc, depinde de tine, depinde de lucrurile bune pe care tu le atragi în viața ta, depinde de oamenii apropiați ție! Există şi instrumente concrete pentru a creşte probabilitatea de a avea noroc! Despre acest lucru prefer să las un film să vorbească pentru că a făcut-o foarte bine! Acest film se numeşte The Secret şi vi-l recomand cu cea mai mare căldură! Acest film este înțeles de regulă de acele persoane care au avut un succes mai mare sau mai mic, iar rezistența apare mai ales din partea oamenilor care fie nu au încredere în ei, fie nu-şi doresc îndeajuns succesul! E simplu! Vezi filmul iar apoi testează! Vei fi uimit să vezi că funcționează!

Acest articol putea fi mai lung, s-au scris milioane de pagini pe această temă! Sunt convins că se vor mai scrie şi în continuare! **M-am gândit să-ți ofer în acest material uneltele de plecare la drum**, spunându-ți sincer totodată că succesul se învață şi depinde în primul rând de tine: **De Norocul pe care ți-l faci, de cine eşti tu de fapt, de munca pe care o depui şi de planificarea succesului şi credința ta în ideile tale!**

5.9 CE ÎNSEAMNĂ CONCRET ETICA ÎN AFACERI?

Acest articol nu va fi o expunere ştiințifică despre etica în afaceri. Nu va fi nici o filosofie a lui Kant, Hegel sau Aristotel. Veți găsi în rândurile de mai jos un scurt ghid a ceea ce înseamnă Etica în Afaceri în vederea dezvoltării unei relații de durată.

Acest ghid îți va oferi lucrul care este cel mai greu de câştigat în afaceri şi anume **BUNA REPUTAȚIE**. Poți fi cunoscut, poți avea campanii de imagine, poți face acte de caritate, poți avea produse bune, însă toate aceste lucruri la un loc fără o bună reputație sunt investiții pe termen scurt!

Buna reputație nu poate fi cumpărată, ea fiind un efect direct a ceea ce faci tu, ca şi companie sau pur şi simplu ca persoană! Reputația este greu de întreținut şi greu de construit, dar foarte uşor de dărâmat. Este asemenea unui cristal, de care trebuie să ai grijă şi să nu-l scapi din mână pentru că se poate sparge!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Ghidul de mai jos poate servi drept reper şi pentru reputaţia în societate, în viaţa personală sau în grupul de prieteni. Aplică cele 5 reguli de aur, vei avea numai de câştigat! Trebuie doar să ai răbdare, pentru că rezultatele se văd în timp, efectul imediat fiind puţin vizibil.

1. **Să ai o ofertă transparentă.**
   Acest lucru înseamnă a avea o ofertă la vedere fără costuri ascunse. Nimic nu va dezamăgi mai mult un consumator decât să constate că mai are de plătit, nu ştiu ce taxa, sau nu ştiu ce cost de întreţinere, lucruri care nu i s-au prezentat iniţial. Observ în momentul de faţă că şi piaţa din România tinde la o maturizare în acest sens. Ofertanţii încep să-şi prezinte reducerile precizând clar şi vizibil condiţiile sau să-şi prezinte preţurile cu toate taxele incluse. Acest lucru e greu de practicat însă gradul de încredere al consumatorului cu siguranţă va creşte! Menţionez că aici fac referire la acele afaceri de durată, înţelegând o durată medie de peste 6 ani.

2. **Să te ţii de cuvânt!**
   A te ţine de cuvânt nu este un lucru imposibil, ba din contră, te va ajuta şi pe tine. Probabil sună ciudat, însă a te ţine de cuvânt înseamnă a-ţi respecta promisiunile, însemnă a avea o minte liberă, însemnă a fi invulnerabil. În mediul de afaceri, în cercul de prieteni, sau în viaţa publică, veştile circulă repede! A nu te ţine de cuvânt, de multe ori în psihologia consumatorului este asociat cu înşelătoria sau furtul. Se poate spune că exagerez, însă în cel mai bun caz poate fi asociată cu neseriozitatea sau cu neprofesionalismul! Astfel că te îndemn să faci doar acele promisiuni pe care le poţi respecta în totalitate!

3. **Să adopţi o strategie de negociere Win – Win.**
   Această strategie însemnă că ambele persoane câştigă ceva. Negocierea este avantajoasă ambelor părţi. Poţi, într-adevăr, cu talentul tău să convingi pe cineva de un anumit lucru, fără să-i oferi în realitate nimic. Acest lucru se va întoarce însă împotriva ta.

Exista un moment post cumpărare în care cumparatorul reia firul discuției și se gândește cât a câștigat cumpărând produsul sau se viciul respectiv. Reține: statisticile au dovedit că un client nemulțumit va spune la peste 20 de persoane de nemulțumirea lui, pe când un client mulțumit va spune la maxim 3. Prin urmare nu te aștepta să fi recomandat decât dacă ai avut o negociere Win–Win. În plus te sfătuiesc să reziști tentației de a vinde la suprapreț atunci când partenerul tău este la ananghie. Poți câștiga mai mult astăzi, însă cu siguranță nu câștigi buna reputație! Te îndemn să gândești astfel: Ce anume va câștiga în mod concret partenerul meu? Fă o listă cu aceste avantaje și gândește-te că ai putea fi cumpărătorul? Simți că ai mai mult de câștigat sau că ai mai mult de pierdut? Răspunsul îți va spune ce tip de negociere pui la cale!

4. Nu te eschiva atunci când nu este cazul!

A te eschiva însemnă a fugi de responsabilitate, a nu recunoaște când ai greșit sau a încerca să ascunzi gunoiul sub preș! Este foarte posibil ca tu să poți găsi chichițe contractuale care să te pună la adăpost, însă partenerul sau clientul tău nu vrea acest lucru. Clientul tău vrea rezolvarea problemei. Doar scuzele, nu ajung, caută soluția și ajută-l. Este de dorit să nu găsești o soluție care să mărească din nou costurile partenerului tău și să fie un prilej de noi încasări pentru tine, pentru că riști să întorci totul împotriva ta și să fi catalogat drept hoț!

5. Fii consultantul lui!

Aici o să exemplific plecând de la meseria de agent de vânzări, una dintre cele mai grele meserii, iar aici cei care au practicat-o sau o practică știu despre ce vorbesc. Prin urmare trebuie să încetezi sa-i vinzi clientului tău, să încetezi să vinzi o marfă care-ți expiră curând, trebuie să încetezi să-i creezi artificial o nevoie. Trebuie să devii consultantul lui, să fii cel care îi oferă ceea ce el are nevoie. Încetează să te mai gândești doar la ce ai tu de vândut, caută să identifici și ceea ce are el nevoie și găsește calea de mijloc, găsește-i soluția cea mai avantajoasă. Evident practicând un

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

asemenea stil, vei dezvolta relații de durată, îți vei conserva şi amplifica buna reputație şi vei fi căutat.

Regulile pot continua, m-am oprit însă doar la 5 în speranța de a transmite un mesaj foarte clar şi uşor de aplicat. Fiecare din regulile de mai sus, este uşor de aplicat şi-ți va asigura reuşita în afaceri pe termen lung. Regulile prezentate sunt la limita bunului simț iar aplicarea lor este un semn că te-ai maturizat, un semn că eşti un partener în care se poate avea încredere!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 6

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Autori ***Caudia Neculaie, Bogdan Tălmaciu***

MANAGEMENTUL GENERAL AL PROIECTELOR

Managementul de proiect este un proces dinamic condus pe baza unui set definit de reguli, care organizează şi utilizează resurse corespunzătoare într-o manieră controlată şi structurată pentru a atinge obiective bine definite.

La fel ca şi în cazul proiectelor ar fi mai evident dacă vom defini câteva caracteristici ale managementului de proiect, decât să încercăm găsirea unei singure definiții.

Managementul de proiect trebuie să fie:
– orientat spre obiective;
– orientat spre schimbare;
– multi-disciplinar;
– inovativ (căutând noi idei şi rezolvând noi probleme);
– orientat spre control (pentru a asigura finalizarea);
– orientat spre performanță;
– flexibil (adaptat repede la schimbări).

Lucruri cheie care trebuie avute în vedere atunci când analizăm managementul proiectelor sunt managementul timpului, al echipei şi al resurselor. În termeni generali aceste activități vor fi descrise mai jos.

Managementul timpului
– asigurarea că proiectul se realizează în timp;
– planificarea utilizării resurselor;
– re-planificarea proiectului pe bază experienței;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

– prezicerea problemelor înaintea apariției acestora.

Managementul echipei

– asigurarea disponibilității oamenilor în timp util;
– asigurarea că personalul îşi cunoaşte rolul şi îți poate îndeplini – îndatoririle corespunzător;
– managementul aşteptărilor oamenilor;
– rezolvarea conflictelor dintre oameni;
– schimbarea rolului oamenilor pe bază experienței.

Managementul altor resurse

– asigurarea alocării resurselor corespunzătoare;
– asigurarea că resursele corespunzătoare sunt disponibile la timpul potrivit;
– realocarea resurselor pe bază experienței;
– adaptarea activităților în limita resurselor;
– realizarea impactului maxim cu resursele disponibile.

Functiile managementului

- *planificare* – gândire anticipativă privind etapele ce trebuie străbătute pentru atingerea obiectivelor;
- *organizare* – alocarea resurselor proiectului şi stabilirea şi delimitarea proceselor, tinând cont de planificarea făcută;
- *implementare–coordonare* – punerea în practică a celor planificate şi armonizarea deciziilor şi acțiunilor;
- *control* – aprecierea progresului obținut în direcția obiectivelor;
- *conducere* – direcționarea oamenilor implicați prin analiza opțiunilor, luarea deciziilor şi comunicarea lor.

Planificarea

- dezvoltarea scopului, obiectivelor şi strategiei proiectului;
- stabilirea activităților proiectului şi a resurselor necesare;
- dezvoltarea de scheme de lucru pentru stabilirea relațiilor logice dintre activitățile proiectului şi punctele critice;
- realizarea programării în timp a proiectului pe bază schemelor de lucru;

- realizarea unui plan de protejare a resurselor proiectului;
- realizarea de planuri de contingență.

Organizarea

- stabilirea structurii organizatorice a echipei de proiect;
- identificarea şi repartizarea rolurilor membrilor echipei în cadrul proiectului;
- definirea politicilor, procedurilor şi tehnicilor managementului de proiect;
- pregătirea statutului managerului de proiect şi a instrumentelor de delegare;
- stabilirea standardelor de autoritate şi responsabilitate ale echipei de proiect;
- alocarea resurselor materiale şi financiare pe activități.

Implementarea – coordonarea

- pregătirea şi derularea activităților proiectului;
- instruirea personalului;
- supervizarea;
- armonizarea deciziilor şi acțiunilor individuale;
- monitorizarea resurselor şi activităților.

Controlul

- ce se monitorizează şi care sunt aspectele relevante prin prisma celor 4 elemente caracteristice (resurse, activități, rezultate, impact);
- stabilirea standardelor de performanță (calitate, proceduri, costuri, încadrare în timp etc.);
- stabilirea şi implementarea unei scheme de monitorizare şi evaluare a progresului organizației în direcția dorită, integrată şi planificată;
- stabilirea unui sistem informațional între membrii echipei de proiect, între aceştia şi restul organizației şi între aceştia şi ceilalți factori interesați;
- planificarea revizuirii regulate a strategiei în funcție de rezultatele evaluării;

- controlul reprezintă o funcție care trebuie îndeplinită pe toată durata derulării proiectului.

Conducerea

- cine are autoritatea de a decide, în ce domeniu şi care sunt limitele de autoritate ale postului sau privind coordonarea activității şi alocarea resurselor proiectului;
- stabilirea modului de analiză a opțiunilor, luarea deciziilor şi comunicarea lor pentru fiecare activitate a proiectului;
- realizarea unui plan de dezvoltare a tehnicilor de management participativ, în conducerea echipei de proiect;
- dezvoltare de tehnici de luare a deciziilor de către echipa de proiect.

6.1.1 Scopul acestui capitol

Finanțările reprezintă, în momentul de față, mai ales în contextul crizei economico-financiare globale, o formă de ajutor dai şi cea mai folosită metodă pentru dezvoltarea afacerilor, pentru dezvoltarea societății naționale dar şi o uriaşă oportunitate pentru viitori posibili antreprenori.

Deşi pare simplu să concepem un proiect, în realitate acest lucru necesită un efort considerabil, foarte multă muncă, creativitate şi documentare.

În ultimii ani sursele de finanțare au fost din ce în ce mai multe şi mai variate, astfel nu lipsa fondurilor a fost problema ci fezabilitatea proiectelor, sursele de cofinanțare şi metodologia stabilită de către finanțatori.

În cuprinsul acestei lucrări veți regăsi informații privind caracteristicile unui proiect, ciclul de viață al unui proiect – fazele prin care un proiect trece pentru a-şi atinge obiectivele – precum şi activitățile şi sarcinile ce trebuiesc îndeplinite pentru fiecare etapă a proiectului în parte.

Când am hotărât să scriu acest suport de curs nu am avut voința, nici pe departe de a epuiza subiectul, ci mi-am propus să evidențiez câteva aspecte practice, metode şi instrumente care vin în ajutorul celor care vor scrie proiecte.

O abordare mai largă a ceea ce înseamnă Managementul Proiectelor va constitui – de ce nu? – tema unei alte ediții revizuite și adăugite.

6.1.2 Concepte și definiții.

Proiect

Din punct de vedere etimologic cuvântul *proiect* provine din latinescul *projiceo-ere* care înseamnă a arunca înainte...spre o anumită țintă... în cazul nostru spre un anumit scop.

În literatura de specialitate există o sumedenie de definiții pentru proiect. Am selectat câteva care mi s-au părut mai relevante:

- ansamblu de activități independente, întreprinse în mod organizat, cu moment de început și de sfârșit clar definite, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface niște obiective clar definite.

- proces unic care constă dintr-un ansamblu de activități coordonate și controlate, cu data de început și de finalizare, întreprins pentru realizarea unui obiectiv conform cerințelor specifice și care include constrângeri referitoare la timp, costuri și resurse.

- un set de activități desfășurate într-un interval definit de timp în vederea atingerii unui scop.

- serie de activități care urmăresc atingerea unuia sau mai multor obiective specifice într-un anumit timp și cu un buget definit.

- un proiect este un instrument care este folosit pentru a contribui la atingerea unui scop general (de exemplu, un program) care, la rândul său, va suporta implementarea unei politici mai largi.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Pornind de la aceste definiții ptume să evidențiem următoarele caracteristici ale unui proiect:

- **are un scop** – scopul reprezintă rezolvarea problemei identificate sau atenuarea sau schimbarea unei situații problemă
- **este realist** – proiectul este fezabil şi posibil de implementat
- **este unic** – aduce o soluție specifică unei probleme speficice într-un anumit context.
- **este complex** – implică un număr variat de activități, multiple abilități de planificare şi implementare, diverşi parteneri şi susținători.
- **este limitat în timp şi spațiu** – are o dată de început şi sfârşit bine determinate şi se derulează într-un spațiu definit.
- **este colectiv** – implementarea lui este efectuată de către o echipă care țintește binele unei colectivități.
- **este o aventură** – implică anumite riscuri
- **poate fi evaluat** – obiectivele sunt măsurabile şi pot fi evaluate, astfel putem măsura în ce măsură obiectivele au fost îndeplinite.

Aşadar un proiect este:

- un efort concret, practic, orientat spre un rezultat;
- direcționat spre soluționarea unei probleme sau chestiuni relativ complexe;
- activitate cu obiective clare şi rezultate anticipate;
- limitat atât de timp cât şi de resursele financiare, tehnice şi umane;
- planificat din timp şi evaluat la sfârşit.

Sintetizând cele scrise mai sus proiectul este:

Ansamblu de activități planificate ce se adresează unei probleme specifice, cu scop şi obiective bine definite în timp, ce beneficiază de fonduri limitate.

6.1.3 Conceperea proiectului.

Această fază presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Identificarea şi analiza nevoilor cărora se adresează proiectul (problema ce trebuie rezolvată).
2. Construirea unei argumentații în jurul acestei probleme privind mai ales importanța şi urgența rezolvării ei.
3. Definirea soluției vizate, a scopului şi obiectivelor proiectului.
4. Definirea activităților majore şi estimarea costurilor şi resurselor umane şi materiale necesare şi a celor disponibile.

Pentru ca o cerere de finanțare să fie reuşită ea trebuie minuțios pregătită, bine gândită şi elaborată în mod concis. Potențialul solicitant trebuie să devină familiar cu toate criteriile şi normele metodologice din ghidul solicitantului pus la dispoziție de către finanțator.

Analiza nevoilor

Orice proiect porneşte de la o idee. Înainte de a demara orice acțiune va trebui să vă opriti pentru o verificare a situației. Două elemente esențiale trebuie evaluate: nevoile şi mediul.

Analiza nevoilor se bazează pe principiul că proiectul nu este conceput pentru simplu scop de a obține finanțare, ci vizează atingerea unui scop.

Analiza nevoilor are două componente de bază: identificarea nevoilor şi evaluarea nevoilor

Identificarea nevoilor presupune culegerea de date despre cei aflați în nevoie, mediul lor, problemele cu care se confruntă şi soluțiile la aceste probleme.

Evaluarea nevoilor implică sintetizarea informațiilor obținute în etapa de identificare a nevoilor, stabilind priorități pentru decident.

Pozitivarea problemelor

Paşi în identificarea problemei

1. Gândeşte-te la grupul țintă de care îți pasă. Pune pe hârtie problemele cu care se confruntă, în mod clar şi pe înțelesul tuturor: „Nr. de copii nou-născuți abandonați la spital"; „Numărul mare al elevilor ce abandonează şcoala"

2. Prioritizează problemele identificate; opreşte-te asupra celei mai grave.

3. Listează cauzele care duc la această problemă majoră, răspunzând la intrebarea: „de ce se întâmplă problema mea/a noastră" (cauze), şi „ce dacă se întâmplă această problemă? (efectele problemei)".

Arborele Problemei

Problema centrală	→	Scopul proiectului
Cauzele problemei	→	Obiective
Efectele problemei	→	Rezultate

Exemplu:

Problema: Numărul mare al elevilor din mediul rural care abandonează şcoala	**Scop:** Reducerea numărului de elevi care abandonează şcoala
Cauze: • lipsa banilor • naveta • lipsa de sprijin din partea părinților • comportamente deviante • lipsa unei perspective clare de angajare	**Obiective:** - Reducerea cu 10 a numărului de elevi cu risc de abandon timp de o lună prin participarea la un program recuperatoriu extraşcolar; - Creşterea cu 15 a numărului de părinți care să sprijine copiii în continuarea şcolii timp de 3 săptămâni prin implicarea în activități de consiliere şi workshopuri în pereche părinte-elev/ciclu şcolar; - Creşterea cu 5 a numărului de contracte dintre angajatori şi viitorii absolvenți/an şcolar;
Efecte: • Abandon şcolar; • Şomaj; • Violența în familie	**Rezultate:** - 10 elevi cu risc crescut de abandon au continuat studiile; - 10 părinți sprijină financiar şi moral copiii în continuarea studiilor; - 5 pre-contrate de lucru semnate de elevi şi firme de producție.

Următoarele întrebări sunt menite să vă ajute în identificarea şi aprofundarea problemei pe care doriți să o abordați:

- *De ce este aceasta o problemă?*
- *Cine este afectat de aceasta?*
- *A cui problemă este?*

- *Care este impactul problemei asupra beneficiarilor organizației?*
- *Asupra relațiilor organizație – beneficiari?*
- *Când se manifestă efectele negative ale acesteia?*
- *Este urgentă rezolvarea ei şi de ce?*
- *Este problema rezolvabilă cu resursele disponibile?*
- *Ce s-ar întâmpla dacă problema nu este rezolvată?*
- *În ce stadiu se va afla problema după terminarea proiectului?*

Stabilirea problemei prioritare se poate face utilizând tabelul de mai jos

Criteriu	Enunțul problemei 1.	Enunțul problemei 2.	Enunțul problemei 3.
Importanța problemei			
Urgența problemei			
Fezabilitate			
Suport din partea celor interesați			
Punctaj final			

PROBLEMA trebuie să fie:

- REALĂ,
- CONCRETĂ,
- ORIENTATĂ spre NEVOI
- REZOLVABILĂ,
- SĂ AIBĂ EFECTE SERIOASE

Când am ajuns la acest nivel trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- *Cine sunt componenții/membrii grupurilor–țintă?*
- *Este oare nevoie de acest proiect? Reflectă el nevoile reale ale comunității?*

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

- *Este comunitatea de acord că aceasta problemă este reală? Doreşte oare comunitatea acest proiect? Care ar fi soluțiile lor?*
- *Care ar fi oportunitățile proiectului? Ce are el nou, inovator?*
- *Ce anume (situație, stare de fapt...) o să schimbe proiectul?*

Grupul țintă al proiectului este alcătuit din persoanele (fizice sau juridice) care sunt vizate de proiect. Cărei – căror persoane i se adresează proiectul dvs.? Acestea nu se confundă cu beneficiarii proiectului, dar, în anumite situații grupul țintă poate cuprinde şi categoria beneficiarilor proiectului.

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câştigat de pe urma proiectului, în viziunea inițiatorilor acestuia.

Beneficiarii proiectului sunt de două tipuri:

- Direcți
- Indirecți

Beneficiarii direcți sunt cei care sunt implicați în mod direct în proiect şi care beneficiază de rezultatele proiectului.

Beneficiarii indirecți nu participă efectiv la proiect şi nici nu beneficiază în mod direct de rezultatele acestuia. Ei vor aprecia rezultatele pe termen lung.

Beneficiarii proiectului nu se vor confunda niciodată cu grupul țintă, deoarece aceştia (beneficiarii) reprezintă doar o mică parte din grupul țintă.

Scopul proiectului

Ce dorim să realizăm/obținem prin implementarea proiectului?

Scopul = soluția pentru problema identificată, situația la care vrem să ajungem în urma implementării proiectului.

De evitat în formularea scopului următoarele cuvinte:

„ŞI”
„PRIN”

Scopul nu trebuie schimbat pe parcursul derulării proiectului, întrucât acest fapt înseamnă practic că e vorba de un alt proiect.

Scopul unui proiect trebuie să:

- Conțină un verb la forma conjunctivă: să realizeze
- Sau un substantiv verbal: realizarea
- Fie scurt şi concis
- Denote rezultatul ce se doreşte a fi atins şi nu metodele de obținere a acestuia
- Denote grupul țintă

Obiectivele Proiectului

Un obiectiv este un rezultat aşteptat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului. Obiectivele sunt paşii ce trebuie făcuți pentru a ne apropia de scop.

Un obiectiv bine elaborat trebuie să fie SMART.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru corecta formulare a unui obiectiv.

Aceste caracteristici sunt următoarele:

S – specific;
M – măsurabil;
A – (de) atins/abordabil;
R – relevant;
T – încadrat în timp.

Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se doreşte a se obține.

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă în primul rând de unul general. El vizează rezultate concrete, iar nu rezultate în general.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Ex: obiectiv general – „Dezvoltarea capacității instituției X de atragere de fonduri nerambursabile”

Ex: obiectiv specific – „Dezvoltarea abilităților de scriere a proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X”.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Specific*, utilizați întrebări precum:

– Cine?
– Ce?
– Când?
– Cum?
– Care este grupul țintă?

Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă, în mod obligatoriu, la toate întrebările de mai sus în acelaşi timp.

Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Ex: obiectiv general – „Dezvoltarea capacității organizaționale pentru instituția X”

Ex: obiectiv specific – „Dezvoltarea abilităților de scrierea proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X”.

Se poate vedea, în exemplul de mai sus, că, prin compararea situației de la un moment dat cu obiectivul, se poate măsura dacă a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins (Ex: 50%, dacă la training au participat doar 7 angajați).

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Măsurabil, utilizați întrebări precum:

- Cât de mult(ă)?
- Cât de mulți(e)?

Abordabil/de Atins/realizabil – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins

Ex: obiectiv de atins/realizabil – „Dezvoltarea abilităților de scrierea proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X"

Ex: obiectiv nerealizabil: „Dezvoltarea abilităților de scrierea proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X timp de o oră în condițiile în care aceştia nu au mai facut un proiect până acum.

De obicei, această caracteristică se evaluează ținându-se cont de capacitatea organizației sau organizațiilor care depun proiectul şi trebuie să realizeze obiectivele.

Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect.

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Ex: În cazul de mai sus, în care obiectivul este „Dezvoltarea abilităților de scrierea proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X", impactul proiectului va fi creşterea numărului de proiecte eligibile depuse de organizație şi implicit a fondurilor atrase.

Încadrat în Timp – înseamnă că obiectivul conține şi data până la care este prevăzut a se realiza.

Legat de un obiectiv încadrat în Timp, ştim cât ar trebui ca acesta să se realizeze.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în Timp, utilizați întrebări precum:

- Când?
- Până când?
- În ce perioadă?

Ex: obiectiv încadrat în timp – „Dezvoltarea abilităților de scrierea proiectelor de finanțare pentru cei 14 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X în perioada 17–19 decembrie 2010".

Atenție: Atunci când elaborăm obiectivele să fim atenți să nu le confundăm cu activitățile.

Tehnica scrierii obiectivelor în şapte paşi:

Pasul 1: determinarea rezultatelor – rezultatele sunt locurile în care ne uităm pentru a vedea schimbările sau îmbunătățirile produse de proiect pentru populația țintă.

Pasul 2: determinarea indicatorilor de performanță – indicatorii sunt unitățile de măsură cu ajutorul cărora sunt măsurate performanțele obținute în atingerea rezultatelor. Ne ajută să vedem cât de aproape suntem de rezultate.

Pasul 3: determinarea standardelor de performanță – ne arată care ar trebui să fie valoarea indicatorilor de performanță pentru a fi siguri ca am atins rezultatele.

Pasul 4: determinarea timpului necesar – intervalul de timp în care ne propunem să atingem standardul de performanță maxim.

Pasul 5: determinarea costurilor necesare – a banilor necesari pentru realizarea obiectivului respectiv.

Pasul 6: scrierea obiectivului – combinarea informațiilor obținute în paşii precedenți . Un obiectiv ar trebui să conțină un verb de acțiune şi o stare care să reflecte indicatorii de performanță ai grupului țintă până la standardul de performanță într-un timp bine stabilit şi cu un cost total nu mai mare decât costul estimativ.

Pasul 7: evaluarea obiectivului – obținerea unui răspuns la o întrebare de genul: reflectă obiectivul respectiv „cantitatea" de schimbare pe care o dorim în cadrul rezultatului vizat? dacă da, atunci obiectivul este unul realist, dacă nu înseamnă că indicatorii de performanță au fost aleşi greşit.

6.1.4 Planificarea proiectului

Planificarea este esențială în viața unui proiect pentru că răspunde la următoarele întrebări:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

Planificarea activităților

Procesul de planificare a activităților presupune parcurgerea următorilor paşi:

1. Pentru fiecare obiectiv al proiectului, ***decideți strategia optimă şi activitățile pe care le implică.***

2. ***Lista tuturor activităților proiectului.*** Elaborați o singură listă pentru toate activitățile planificate.

3. *Împărțiți activitățile în sub-activități şi sarcini realizabile.* Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități şi apoi în sarcini. Principala considerație este obținerea unui nivel corect de detalii. Cea mai frecventă greşeală este împărțirea activității în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activitățile doar până la un nivel la care au destule informații pentru a deduce resursele necesare.

4. Pentru fiecare activitate, ***estimați durata şi resursele necesare***. Pentru aceasta e bine să utilizați o foaie separată pentru fiecare activitate.

5. *Clarificați secvența şi dependența.* Acum ordonați activitățile în succesiunea lor logică. Unele activități pot avea loc în paralel. Legați activitățile unele de altele pentru a le determina secvența şi dependența. Activitatea depinde de începerea sau încheierea altei activități? De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acțiuni separate dar interrelaționate: mai întâi se sapă şi se face fundația, apoi se ridică zidurile etc. Sunt şi activități ce se pot face în paralel: aprovizionarea cu materiale şi ridicarea fundației.

6. *E momentul să evaluați dependența activităților de resurse.* Unele activități care, teoretic, pot avea loc concomitent, în realitate nu vor putea deoarece necesită aceeaşi resursă (umană sau materială). Acestea vor trebui reordonate în succesiune.

7. *Stabiliți termene pentru fiecare sarcină.* Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată de începere, o durată şi o dată de încheiere. Apoi agenda trebuie urmată cât mai îndeaproape.

8. *Alcătuiti agenda activităților principale.* După ce ați specificat termenele sarcinilor individuale, următorul pas este să planificați termenele pentru întreaga activitate principală.

9. *Utilizați repere (milestones).* Reperele sunt evenimente cheie care oferă o măsură a progresului proiectului şi obiective către care să se îndrepte echipa proiectului.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

10. ***Având aceste date stabileşte drumul critic:*** succesiunea de activități între care nu există pauze datorate dependenței unei activități de realizarea concomitentă a altora. În acest caz, orice întârziere în realizarea unei activități va duce la întârzierea terminării proiectului. El reprezintă drumul cel mai lung (ca durată) din întregul proiect.

11. ***Definiți expertiză în cadrul echipei.*** Nivelul şi tipul expertizei necesare trebuie hotărâte separat pentru fiecare sarcină.

12. ***Alocați sarcini în cadrul echipei.*** Distribuiți responsabilități în consultare cu membrii echipei. Fiecare sarcină este atribuită unui individ care şi-o asumă ca un scop pe termen scurt.

Resursele umane ale proiectului

Conlucrarea dintre membrii proiectului este esențială pentru bunul mers al proiectului.

Rolul crucial îl are managerul de proiect care trebuie să-şi etaleze abilitățile pentru a coordona şi gestiona eficient echipa de implementare a proiectului.

Un bun manager de proiect trebuie să aibă numeroase calități. Iată câteva dintre ele:

- **Leadership**
- **Team building**
- **Management**
- **Time management**
- **Puterea de a delega**
- **Capacitatea de a estima**
- **Administrarea bugetului**
- **Risk management**
- **Capacitatea de a intervieva**
- **Abilitatea de a negocia**
- **Abilități de bun comunicator şi prezentator**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

- **Abilități tehnice**

Pentru selectarea unei echipe eficiente sunt necesari câțiva pași:

1. descrie activitățile elementare pentru fiecare obiectiv al proiectului;

2. transformă activitățile în sarcini de realizat și competențe necesare;

3. transformă sarcinile în responsabilități;

4. pe bază responsabilităților ce trebuie acoperite și a competențelor necesare realizează fișe de post pentru membrii echipei. Numărul de membri ai echipei va depinde de varietatea sarcinilor și de celelalte resurse disponibile (bani, echipament, spațiu etc.).

5. selectarea membrilor echipei. Se poate face atât din interior cât și din afara organizației și include obligatoriu un interviu cu fiecare. Deși uneori membrii echipei sunt deja aleși de către organizație, este important ca managerul de proiect să nu aibă numai responsabilitatea realizării proiectului, ci și autoritatea de a decide cu cine va lucra pentru aceasta.

Bugetul proiectului.

Bugetul reprezintă o imagine clară, de ansamblu asupra resurselor financiare necesare în implementarea proiectului. Bugetul are cel mai imporatnt rol în întregul proces de management de proiect. Un buget construit neeficient va crea multe probleme în faza de implementare a proiectului. Pentru a elabora un buget, trebuie să prevedem ce resurse va necesita proiectul, cantitatea fiecarui articol de buget, data la care va fi necesar și cât va costa – incluzând efectele inflației asupra prețurilor. Este important să realizăm un buget pe activități pentru a urmări cheltuielile în mod sistematic, atunci când ele au fost efectuate.

Etape în realizarea bugetului

1. planifică activitățile proiectului

2. estimează cheltuielile pentru fiecare activitate

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

3. estimează posibilele surse de venit
4. reconciliază eventualele diferenţe între cheltuieli şi venituri
5. realizează o planificare în timp a cheltuielilor şi veniturilor
6. găseşte soluţii pentru evitarea potenţialelor crize de lichidităţi; dacă deficitul temporar nu poate fi suportat de organizaţie, bugetul sau planificarea lui în timp vor trebui reconsiderate
7. supune bugetul spre aprobare instituţiei si, daca e cazul, finanţatorului
8. stabileşte proceduri de supraveghere permanenta în timpul implementării a cheltuielilor comparativ cu bugetul

Recomandări privind întocmirea bugetului:

- întocmirea unui buget corect va dura destul de mult, deci începeti din timp;
- consultaţi la întocmirea bugetului pe toate persoanele implicate în acesta - veţi avea mai multe şanse să fie realist şi, în plus, vă asiguraţi că el va fi înţeles şi acceptat în mod flexibil şi nu privit ca o măsură birocratică de control;
- bugetul trebuie să corespundă cu contractul de finanţare.

Tipuri de bugete

Buget pe categorii de cheltuieli: Este cel mai simplu buget, care grupează cheltuielile pe anumite categorii, alese fie din considerente fiscale, fie urmărind clasificarea finanţatorului.

Buget pe categorii de cheltuieli şi pe activităţi: Grupează cheltuielile pe categorii şi activităţi în cadrul aceluiaşi project etc. Este tipul de buget cu care se operează atunci când se elaborează bugetul proiectului. Utilizându-l, ne putem asigura de faptul că nu scăpăm din vedere nici o activitate şi nici o cheltuială

Buget pe surse: Grupează cheltuielile pe categorii şi pe surse de finanţare care participă cu fonduri. Acest tip de buget reprezintă, de

obicei, forma sub care bugetul i se prezintă finanțatorului căruia i se solicită fonduri, având în vedere faptul ca orice finanțator dorește să știe cine mai susține din punct de vedere financiar proiectul respectiv și în ce măsură. Dacă se dorește o detaliere privind modul în care s-a ajuns să se prevadă sumele aferente fiecarui tip de cheltuială, se poate atașa și bugetul de tip „b" (pe activități și categorii de cheltuieli).

Așadar:

1. Bugetele cuantifică activități – adică le conferă valoare în bani
2. Bugetele dirijează cheltuielile astfel încât resursele să fie cheltuite numai pentru activități care sprijină obiectivele proiectului
3. Bugetele identifică ce resurse sunt necesare și când sunt solicitate
4. Bugetele permit examinarea obiectivelor și activităților unui proiect din punct de vedere al costului lor actual
5. Un buget realist și actualizat permite evaluarea financiară a proiectului

De cele mai multe ori finanțatorul nu oferă suma totală pe care o considerăm necesară atunci când scriem proiectul. Acesta poate avea mai multe motive: fie nu am explicat acțiunea și costul ei asociat destul de clar, fie că nu am calculat corect fondurile necesare, fie a considerat că propunerea este bună, dar suma prea mare pentru fondurile sale alocate sau pur și simplu asa este stipulat în ghidul solicitantului anume că finanțatorul contribuie la desfășurarea proiectulul cu x% din suma totală. În asemenea cazuri trebuie să avem capacitatea financiară de a asigura cofinanțarea proiectului.

În accesarea fondurilor europene cofinanțarea este necesară în majoritatea cazurilor. De aceea atunci când accesăm un fond trebuie să fim pregătiți să avem cofinanțare. De asemenea un rol foarte important îl reprezintă cash-flow-ul de care trebuie să dispunem pe perioada implementării proiectului pentru a evita blocajele financiare.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

6.1.5 Ciclul de viață al unui proiect.

Orice proiect parcurge mai multe faze până să ajungă la îndeplinirea obiectivelor, iar cunoaşterea în detaliu a acestor faze reprezintă un factor esențial pentru cei care elaborează proiecte.

6.1.6. Implementarea proiectului

Implementarea proiectului este de fapt ducerea la îndeplinire a celor planificate.

Cele mai mari provocări ale managementului proiectului, în faza de implementare, sunt:

- Respectarea obiectivelor proiectului;
- Coordonarea şi organizarea;
- Luarea deciziilor;
- Monitorizarea şi evaluarea;
- Menținerea contactelor cu partenerii;
- Delegarea responsabilităților;
- Formarea echipei, managementul resurselor umane şi
- Orice altceva care poate interveni...

Monitorizarea acestor sarcini necesită focusare. Prin urmare controlul desfăşurării activităților proiectului, controlul timpului şi controlul resurselor umane sunt esențiale în această fază.

Controlul proiectului

Nu exista proiect care să se defăşoare în deplină confrmitate cu planul stabilit, de accea se impune un control riguros al proiectului. Nerespectarea planificării poate duce la evoluții necontrolate ale proiectului. Controlul proiectului urmăreşte observarea oricăror abateri de la planificare, investighează cauzele, apreciază consecințele şi introduce corecturile necesare.

Cauzele nerespectării planificării în timp se ivesc atunci când apar schimbări necontrolate care duc la întarzierea implementarii proiectu-

lui, sau atunci cand efectele schimbărilor necesare aduse proiectului sunt subestimate. Riscul nerespectării programării inițiale se poate reduce prin dublarea planificării cu planuri alternative şi de contingență (de contracare a principalelor probleme ce pot apare), monitorizarea cu atenție a activităților care conțin multe elemente nesigure şi asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuite la toți membrii, intâlniri regulate etc.).

Problemele legate de resursele umane sunt adesea cel mai greu de rezolvat. Ca şi problemele de timp, acestea pot fi mult reduse printr-o planificare bine gândită şi flexibilă la schimbări, mai degrabă decât superficială şi rigida, însoțita de planuri de rezervă şi selectarea unei forțe de muncă flexibile.

Iată câteva probleme tipice şi cum se pot evita sau rezolva:

1. Membrii echipei care muncesc prea mult peste programul inițial agreat sau care nu mai ajung să-şi termine treburile. Aceasta poate fi fie o problemă de planificare (nu au fost bine alese responsabilitățile, numărul de ore de munca sau ocupantul postului), fie de control (monitorizarea respectării fiselor de post pentru fiecare membru şi evaluarea performanței lor).

2. Membrii echipei care mai au şi alta muncă. Pentru aceştia este importantă planificarea în timp a utilizării lor în cadrul proiectului, punerea de acord privind programul lor de lucru, respectarea cât mai mult posibil a planificării în timp a activităților şi monitorizarea permanentă a proiectului pentru a putea prevedea cât mai din timp schimbările, lăsându-le suficient timp pentru reconsiderarea programului cu celelalte obligații pe care le au. Aceleaşi recomandări se aplică şi în cazul când aveți nevoie de un anume expert pentru o parte a proiectului care are disponibilitate limitată.

3. Membrii care părăsesc echipa. Dezvoltarea de bune relații şi un bun sistem de comunicare în cadrul echipei cresc şansele ca aceştia să-şi **anunțe în timp** util plecarea şi deci vei avea mai mult timp pentru a le găsi un înlocuitor.

4. Persoane care devin busc indisponibile (boală, probleme personale). Poate fi evitată prin alegerea unei echipe flexibile şi dezvoltarea de planuri de contingență pentru asemenea cazuri.

În cursul implementării, poate apare ideea realizării unor schimbări care par să ducă la creşterea performanței proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniți la problema, scopul şi obiectivele inițiale pentru a vă asigura dacă schimbarea este într-adevăr benefică. Uneori, asemenea „idei geniale" pot deturna proiectul de la scopul inițial.

Managementul timpului

Primul lucru care se observă la o problemă sunt efectele sale. Problemele de implementare ce țin de timp şi se manifestă prin:

– nerespectarea termenelor pentru acțiuni
– prea multe sarcini „aproape gata"
– prea multe „acțiuni prioritare" pe listă
– număr crescut de întâlniri cu caracter extraordinar între membrii echipei
– utilizarea de resurse suplimentare pentru a sprijini sectoarele critice.

Cel mai adesea, motivul principal invocat pentru nerespectarea timpului este neprevăzutul. Aceasta sugerează că un frumos plan „pe hartie" a fost dat peste cap de cruda realitate... Este incontestabil că neprevăzutul apare. Mai mult, el apare sigur. Aici nu e nimic de facut. Ceea ce se poate face este să gândim cum minimalizăm efectele pe care ceva neprevăzut le are asupra proiectului nostru. Documentarea detaliată, analiza minuțioasă şi realizarea unei planificări flexibile la schimbări reduce parțial riscurile.

Dar, odată început proiectul, modul cum reacționăm la schimbări devine esențial. Principalele cauze ale nerespectării planificării în timp apar prin introducerea de schimbări necontrolate care întârzie implementarea sau pentru că efectele schimbărilor necesare aduse proiectului sunt subestimate.

Efectele principale ale nerespectării planificării în timp se concretizează în creşterea costurilor sau reducerea performanței proiectului. Aceste probleme pot fi rezolvate prin:

– monitorizare minuțioasă şi evaluare
– acționând la timpul potrivit
– negociere, când e cazul
– acordarea de suficientă libertate de acțiune managerului de proiect
– sprijin pentru proiect din partea restului organizației

Dar cum reducem riscul nerespectarii programării inițiale? Prin dublarea planificării cu planuri alternative şi de contingență (de contracarare a principalelor probleme ce pot apărea), monitorizarea cu atenție a activităților care contțn multe elemente nesigure şi asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuit tuturor membrilor, intâlniri regulate etc.).

Controlul costurilor

Folosirea corectă a banilor şi respectarea bugetului alocat sunt responsabilități majore ale managementului de proiect.

Aceasta presupune trei cerințe de bază:
1. bugetul inițial a fost bine gândit. Încă o dată planificarea riguroasă este esențială. Un buget prost întocmit este un slab instrument de control
2. bugetul este în continuu monitorizat pe parcursul proiectului.
3. monitorizarea bugetului vă permite să țineți o evidență la zi a

acestuia, să puteți prevedea şi controla fluxul banilor şi să luați la timp măsuri pentru a evita depăşirea bugetului. Monitorizarea presupune existența unui sistem clar de raportare financiară.

Nivelul de responsabilitate şi limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sunt bine clarificate pentru toți membrii echipei.

În general, acestea depăşesc nivelul de autoritate al managerului de proiect, deci consultarea forului superior de decizie în organizație este necesară. Mai ales în cazul opririi proiectului, decisiv în luarea unei decizii va fi de obicei politica sau prestigiul organizației, mai degrabă decât implicațiile financiare.

În cursul implementării, poate apărea ideea realizării unor schimbări care par să ducă la creşterea performanței proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniți la problem, scopul şi obiectivele inițiale pentru a vă asigura dacă schimbarea este, într-adevăr benefică. Uneori asemenea „idei geniale" pot deturna proiectul de la scopul inițial.

6.1.7 Încheierea şi evaluarea

La terminarea proiectului e momentul să răspundem la întrebarea: A fost sau nu acesta un succes? Nu este suficient că suntem toți mulțumiți (sau bucuroşi că s-a terminat!), e nevoie de o apreciere obiectivă a reuşitei proiectului. Aceasta se realizează prin evaluare.

Un proiect cu adevărat de succes este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate şi la nivelul de performanță dorit.

Evaluarea va trebui să răspundă la toate aceste elemente. ***Evaluarea reprezintă emiterea de judecăți privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse.***

Ce evaluăm?

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale (resurse investite, activități desfăşurate, rezultate obținute, impactul realizat) şi trebuie să răspundă la următoarele

întrebări:

- în ce măsură proiectul si-a atins obiectivele şi dacă nu, de ce nu?
- în ce măsură activitățile au fost îndeplinite?
- în ce măsură munca a fost bine făcută?
- în ce măsură resursele au fost utilizate în mod eficient?
- Care a fost impactul proiectului? Ce a schimbat proiectul?
- Ce ați învățat pe parcursul proiectului?
- Cum veți utiliza experiența dobândită prin proiect pentru proiectele viitoare?

Planul de evaluare trebuie să cuprindă informații despre modul în care vor fi culese informațiile privind progresul proiectului (monitorizarea) şi felul în care se va aprecia măsura în care au fost atinse obiectivele şi rezultatele preconizate. Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită existența unei etape intermediare, monitorizarea, şi presupune stabilirea prealabilă a unor indicatori şi standarde de performanță.

Atenție!

1. Atât monitorizarea cât şi evaluarea nu au obiect şi sunt imposibil de făcut în mod efectiv atunci când proiectul nu are foarte bine clarificate şi formulate obiectivele.

2. Schema de monitorizare şi evaluare se stabileşte încă din faza de planificare a proiectului (de ce se face, pentru cine, ce se monitorizează, de către cine, cum, când, ce se evaluează, de către cine, cum, când, ce resurse sunt implicate în acest proces, cum vor fi folosite rezultatele), şi ea trebuie inclusă atât în planificarea activităților cât şi în buget.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Monitorizarea şi evaluarea presupun stabilirea unor criterii şi indicatori de performanţă.

Monitorizarea este procesul de colectare sistematică şi analizare a informaţiilor cu privire la activităţile proiectului. Monitorizarea ne ajuta să efectuăm o verificare regulată a ceea ce facem în mod curent; informaţiile pot reprezenta indicatori atât cantitativi, cât şi calitativi.

Dacă nu colectăm datele pe parcursul desfăşurării proiectului cum vom aprecia la sfârşit dacă este bine sau nu ce anume am făcut? Dacă nu avem informaţii suficiente, vom fi nevoiţi să ne amintim sau să inventăm date şi atunci corectitudinea şi transparenţa vor avea de suferit.

Ce monitorizăm?

- resursele investite în proiect: umane, materiale, financiare, informaţionale, de timp
- activităţile: respectarea planificării şi a standardelor cantitative şi calitative pentru fiecare din ele.
- procesul de luare a deciziilor:
  – ce decizii sunt luate
  – cine este implicat în luarea deciziilor
  – cine nu este implicat în luarea deciziilor

Etape ale monitorizării:

- colectarea permanentă a informaţiilor (ceea ce se întâmpla în timp ce se întâmplă)
- punerea laolaltă a informaţiilor şi datelor pentru a vedea ce s-a realizat până la un moment dat
- evaluarea măsurii în care obiectivele au fost atinse sau problema rezolvată
- tragerea concluziilor şi folosirea experienţei pentru viitor

A monitoriza înseamnă a cerceta ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă.

Colectarea datelor pentru monitorizare

Avem la dispoziție următoarele surse de informații pentru monitorizare:

Statistici

Cea mai simplă formă de monitorizare este cea bazată pe indicatori cantitativi. Se poate folosi în monitorizarea numărului de oameni care participă la activități, a numărului de beneficiari ai proiectului, a banilor cheltuiți zilnic etc. Întrebările la care răspundem prin statistici sunt, de obicei: *cât de mult? Câți/câte?*

Informațiile calitative

Acestea se pot referi, de exemplu, la subiectele acoperite în cadrul unei sesiuni de instruire, sfaturile oferite de un consilier, de ce anume instruire au beneficiat membrii etc. Principalele întrebări la care se răspunde sunt: *ce am facut? Ce efecte a avut ceea ce am facut?*

Jurnalele

Prin jurnale se poate întregistra şi urmări ce muncă a depus fiecare persoană implicată în proiect. Acest tip de monitorizare poate fi folosit doar dacă există un acord general în privința utilizării lui şi daca oamenii sunt sinceri atunci când declară ce şi ce nu au facut. Întrebările la care se răspunde sunt: *cine a facut? Ce? şi Când?*

Observațiile

Sunt folosite, de regulă, obervațiile unor persoane care nu sunt direct implicate în proiect. în cazul în care observarea nu este efectuată de persoane cu pregătire specială, observațiile pot fi subiective. Spre exemplu, dacă un instructor spune că 15 persoane au participat la un curs la care au fost acoperite anumite subiecte, aceasta este o observație obiectivă. Daca, însă, spune că participanții au participat „din plin” şi

s-au simțit foarte bine, aceasta este o informație subiectivă. Un obervator își pune întrebarea: *ce văd? şi ce aud?*

Interviuri şi chestionare

O monitorizare bună şi sistematică presupune colectarea informațiilor de la membrii, clienții şi beneficiarii organizației. în mod ideal, aceasta se face rugând persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la nişte întrebări în cadrul unui interviu. Intrebările pot fi deschise sau închise. Prin întrebări închise , numărul variantelor de răspuns posibile este stabilit de către cel care intervievează. Întrebările deschise aduc, de obicei, mai multă informație, dar răspunsurile la ele sunt mai greu de prelucrat.

O monitorizare bună implică, adesea, folosirea atât a întrebărilor închise, cât şi a celor deschise.

Trecerea în revistă a datelor obținute

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Este doar colectarea informațiilor. Pasul următor îl reprezintă coroborarea informațiilor obținute şi a datelor şi exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celul care le foloseşte.

Prin trecerea în revistă se obțin informații care indică, de exemplu, ce activități au fost derulate sau servicii oferite într-o anumită perioadă de timp, cum şi de către cine au fost folosite.

Criteriile de monitorizare şi evaluare

Criteriile reprezintă aspectele considerate relevante pentru aprecierea performanței activității pe care o evaluăm. Aspectele ce se pot măsura în timpul activității vor face obiectul monitorizării, în vreme ce altele care țin de impact vor fi abordate prin evaluare.

Indicatorii

Indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi:

- **cantitativi**

Măsoară cantitatea (de servicii, de clienți, de timp etc.) şi sunt cei mai uşor de măsurat. De exemplu: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anume activitate, nr. de zile pe an etc.

- **financiari**

Măsoară nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat etc.) ci şi cele

indirecte (chirie, întreținere, administrare). De exemplu: costul pe unitate etc.

- **calitativi**

Nu măsoară cât de mult se face, ci cât de bine sau cât e bun este produsul sau serviciul.

Indicatorii de calitate pot fi interni sau externi.

- **de proces**

Se concentrează pe cum se iau deciziile privind managementul proiectului (cine este implicat în luarea deciziilor şi cum, cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesați etc.)

- **de impact**

Se concentrează pe efectele produse prin activitatea proiectului şi beneficiile obținute.

Efectele şi beneficiile pot fi pe termen scurt şi pe termen lung.

Caracteristici ale indicatorilor: direct, obiectiv, practic, senzitiv, legat în mod direct de rezultatele ce se măsoară prin acesta.

Raportarea

Rezultatele evaluării pot fi încorporate în raportul final pe care managerii proiectului îl înaintează finanțatorilor proiectului. Raportul are două părți: raportul narativ şi cel financiar.

Raportul narativ trebuie să fie o reprezentare fidelă a modului în care s-a derulat proiectul. Totuşi, formulați un text scurt şi la obiect, concentrându-vă asupra elementelor care ar putea interesa actorii externi organizației, cum ar fi de pildă finanțatorii.

Raportul financiar trebuie să arate clar şi precis cum anume au fost utilizate fondurile. Toate cheltuielile legate de proiect trebuie prezentate. Este important ca raportul financiar să se coreleze şi să se potrivească cu raportul narativ.

Raportul de evaluare trebuie să cuprindă:

1. obiectivele avute în vedere;
2. o scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii acelor obiective;
3. ce anume informații şi date au fost colectate şi cum au fost ele colectate şi analizate;
4. ce demonstrează informațiile colectate;
5. cum a fost făcută evaluarea şi cine a fost implicat;
6. dacă au fost atinse obiectivele fixate la început;
7. ce alte rezultate au fost atinse;
8. ce noi necesități, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului şi ce anume îşi propune instituția să întreprindă în legătură cu ele;
9. ce recomandări se fac pentru viitor?

6.2 FINANȚAREA PROIECTELOR

6.2.1 Construirea cererii de finanțare.

Ordinea în care ni se cere să prezentăm proiectul ne poate induce în eroare. Atunci când elaborăm proiectul, schema de construcție a să diferă cu cea care va apărea în forma finală.

Iată cum, de obicei, arată ordinea tipică a elementelor propunerii atunci când este înaintată finanțatorului:

1. Scrisoare de însoțire
2. Pagina de titlu
3. Rezumat
4. Introducere
5. Problema/scop
6. Justificarea proiectului
7. Obiective
8. Activități
9. Evaluare
10. Finanțări ulterioare/durabilitate
11. Buget
12. Anexe

Atunci când elaborăm un proiect ordinea trebuie să arate astfel:

1. Problema/scop
2. Obiective
3. Activități
4. Evaluare
5. Buget
6. Justificarea proiectului
7. Finanțări ulterioare/durabilitate
8. Introducere
9. Pagina de titlu
10. Rezumat
11. Anexe
12. Scrisoarea de însoțire

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

6.2.2. Găsirea finanțatorilor.

Atunci când descoperim o nevoie sau o problemă ce trebuie rezolvată prin implementarea unui proiect, trebuie să găsim surse de finanțare. În acest sens urmează să facem o cercetare amănunțită a finanțatorilor existenți pe piață, finanțatori dispuşi să investească în rezolvarea problemei identificate.

Când efectuăm acestă cercetare trebuie să:

– identificăm cât mai multe surse de finanțare, care să fie în directă concordanță cu ideea noastră de proiect
– să avem destule informații care să ne ajute la alegerea finanțatorului
– să avem pusă la punct o strategie de contractare a finanțatorilor

În momentul în care am decis cărui finanțator să ne adresăm cu un proiect scris, trebuie să obținem următoarele informații:

- Care sunt criteriile de eligibilitate
- Ce sume sunt alocate şi pe ce perioadă de timp
- Ce fel de proiecte a finanțat în trecut
- Care sunt ariile de interes (domeniile) în care finanțatorul investeşte
- Care este dead-line-ul de depunere al proiectelor
- Cât durează evaluarea propunerii noastre

Trebuie să avem în vedere faptul că fiecare autoritate finanțatoare are propriile norme metodologice de alocare a sumelor necesare pentru implementarea proiectelor. De aceea atunci când ne apucăm să construim un proiect este **imperios necesar să ținem seama de Ghidul Solicitantului**.

Sursele de finanțare sunt variate, însă cele mai căutate sunt, evident, fondurile structurale. Acestea sunt deschise în țara noasră din 2007 şi se vor închide în 2013. Fondurile structurale deschise în Romania sunt;

- Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
- Programul Național de Dezvoltare Rurală
- Programul Operațional Regional
- Programul Operațional Sectorial Creşterea Competitivității Economice
- Programul Operațional Sectorial Mediu
- Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Capacității Administrative
- Programul Operațional Sectorial Transport
- Programul Operațional Sectorial Asistență Tehnică
- Programul Operațional Pescuit

Elementele propunerii de finanțare

6.2.3. Justificarea proiectului

În cadrul acestui capitol trebuie să convingeți finanțatorul de următoarele aspecte:

1. Problema abordată în cadrul proiectului este una reală (vezi capitolul referitor la identificarea şi documentarea problemei), iar amânarea rezolvării ei are repercursiuni asupra unui grup seminificativ de cetățeni. Trebuie să explicați într-un mod cât mai convingător ce ar urma să se întâmple dacă problema respectivă ar fi lăsată nerezolvată, fără a fi patetici.

2. Atingerea scopului şi, implicit, rezolvarea problemei va aduce o

serie de avantaje comunității, societății sau anumitor grupuri sociale, avantaje pe care trebuie să le menționați.

3. Instituția dumneavoastră este în măsură să abordeze problema respectivă şi să ducă proiectul la bun sfârşit. Explicați cât mai clar argumentele care susțin această afirmație. Demonstrați că aveți competența necesară.

6.2.4 Finanțare ulterioară – durabitatea proiectului

Cei mai multi finanțatori doresc ca finanțarea lor să contribuie capital la creşterea gradului de cunoaştere într-un domeniu important; cu alte cuvinte le place să-şi cumpere un mic loc în posteritate prin contribuția lor financiară. Vor să vadă că proiectul pe care îl finanțează traieşte mai departe de limita propusă în cererea de finanțare, pentru ca ei (pe lângă celelalte grupuri-țintă) să se poată bucura de beneficii. Adică vor să vadă că investiția lor este pe termen lung.

Cei mai mulți căutători de finanțare însă, nu au forța să gândească sau să descrie proiectul pe care îl propun decât pe durata derulării trecută în cererea de finanțare.

Nu faceți ca ei. Arătați finanțatorului că v-ați gândit la derularea în continuare a proiectului, ca aveți contactele necesare pentru a susține financiar proiectul respectiv după ce s-a terminat respectivă finanțare. Potențialele surse de finanțare viitoare pot include:

- grant-uri ale altor finanțatori
- taxe pe servicii prestate
- programe de dotare (sau autodotare)
- grant-uri ale aceluiaşi finanțator (la o finanțare ulterioară)

Este de dorit să includeți în această secțiune un buget prospectiv detaliat care să scoată în evidență obțineredea durabilității proiectului. Dacă aveți în vedere să obțineți o altă tranşă de finanțare, este bine să-l înştiințați pe finanțator încă de la început despre acest lucru şi să moti-

vaţi temeinic nevoia de asistenţă ulterioară. Mulţi căutători de finanţare sunt atât de concentraţi pe prezent încât uită că finanţatorul acordă o mai mare atenţie proiectelor care îi solicită o „finanţare susţinută”.

6.2.5. Introducerea

Introducerea este acea parte a propunerii în care îl convingem pe finanţator că instituţia noastră e cea mai potrivită pentru a aborda şi rezolva problema de care se ocupă proiectul nostru. Scopul introducerii este acela de a spori interesul finanţatorului pentru ceea ce face instituţia noastră şi de a-l face interesat să citească mai departe propunerea de finanţare.

Introducerea trebuie:

- să descrie instituţia noastră şi acţiunile pe care le întreprinde
- să prezinte relaţionarea dintre scopul şi obiectivele proiectului şi scopul şi obiectivele pe termen lung ale instituţiei
- să scoată în evidenţă pregătirea profesională şi ştiinţifică a personalului ce se va ocupa de proiect şi ale responsabilului/coordonatorului de proiect
- să prezinte persoanele ce pot oferi recomandări
- să prezinte alte tipuri de suport de care beneficiază instituţia în prezent
- să prezinte orice altă informaţie menită să crească credibilitatea instituţiei

Ar fi de dorit ca introducerea să nu fie mai mult de o pagină A4 şi să ofere informaţii clare şi la obiect, pentru a uşura lectura.

6.2.6. Titlul proiectului

Titlul este citit primul în cadrul unui proiect. Va trebui deci să găsiţi ceva care să-l facă pe finanţator să meargă mai departe. Să includeţi în titlu ceva care să-l trezească curiozitatea.

De obicei titlul trebuie:

- să fie descriptiv

- să scoată în evidență rezultatele proiectului şi nu metodele folosite
- să descrie avantajele pe care le vor câştiga beneficiarii sau societatea de pe urma proiectului
- să fie clar, concis şi uşor de ținut minte.

Dacă vreți să vedeți câteva exemple de titlu, este de ajuns să deschideți un ziar de senzație; cam aşa ceva trebuie folosit ca stil şi design.

Titlul poate varia ca lungime; cel mai bine ar fi să întrebați (dacă aveți posibilitatea) finanțatorul căruia îi veți trimite proiectul ce l-a frapat pozitiv la titlurile proiectelor admise la ultima etapă de finanțare. Sunt finanțatori care au reguli stricte în privința numărului de litere folosite într-un titlu. Se spune că „e bine să foloseşti zece sau treisprezece cuvinte în titlul proiectului tău".

Recomandări:

- e bine să nu folosiți acronime atunci când finanțatorul nu menționează explicit că doreşte acest lucru
- nu faceți referințe la vasta dumneavoastră cultură (mitologie, cultură generală, istorie, artă etc.). S-ar putea ca finanțatorul Dvs. să nu aibă aceleaşi hobby-uri cu ale Dvs.
- nu încercați să impresionați finanțatorul cu termeni tehnici sau cu elemente de jargon. Dacă termenii finanțării nu prevăd acest lucru s-ar putea să nu vă faceți înțeles pe deplin.

6.2.7. Rezumatul proiectului

Rezumatul este o „condensare" clară şi concisă a propunerii. Motivele pentru care o cerere de finanțare trebuie să cuprindă un rezumat sunt următoarele:

1. De cele mai multe ori, rezumatul este solicitat de către finanțator.
2. Rezumatul oferă o trecere în revistă a capitolelor care urmează, făcându-le, astfel, pe acestea, mai uşor de înțeles.

3. De multe ori, rezumatul este singura parte a cererii de finanțare care se citeşte, servind, astfel, ca unică bază de luare în considerare sau respingere a proiectului.

4. Fiind prima parte a propunerii care se citeşte, solicitantul de finanțare poate trezi interesul finanțatorului pentru proiect. Este foarte important ca prima reacție a cititorului să fie pozitivă.

Un rezumat trebuie să cuprindă:

- *o scurtă prezentare a solicitantului;*
- *scurtă informație privind credibilitatea solicitantului:*
- *prezentarea problemei ce urmează a fi abordată;*
- *scurtă prezentare a obiectivelor;*
- *scurtă prezentare a modului de atingere a obiectivelor;*
- *scurtă prezentare a planului de evaluare;*
- *menționarea costului total al proiectului, a fondurilor deja primite, fondurilor solicitate de la finanțatorul căruia îi este adresată cererea şi a fondurilor solicitate de la alți finanțatori;*
- *menționarea modului de finanțare în viitor (durabilitatea proiectului).*

Ordinea în care sunt trecute aceste elemente în revistă în cadrul rezumatului este puțin diferită de cea de mai sus. Primul lucru pe care finanțatorul trebuie să-l ia la cunoştință este „problema”. Aşadar, problema trebuie să fie primul aspect menționat, după care trebuie să urmeze celelalte elemente în ordinea prezentată mai sus.

Deşi rezumatul este prima componentă a cererii de finanțare care se citeşte, ea se redactează după ce toate celelalte sunt completate.

Uneori finanțatorul cere elementele care trebuie cuprinse în rezumat; uneori rezumatul trebuie încadrat într-un anume spațiu dintr-un formular, sau trebuie să conțină „n” cuvinte.

Respectați întocmai cerințele finanțatorului!

6.2.8 Anexele proiectului

Adesea, această secțiune poate fi decisivă în competiția instituției dumneavoastră cu alți solicitanți de finanțare. Ea poate contribui la întregirea imaginii finanțatorului despre instituție şi la sporirea credibilității ei.

De regulă, anexele sunt solicitate de către finanțatorul căruia îi adresați cererea. Este bine însă să aveți în vedere următoarele elemente pentru a fi incluse în anexe, chiar dacă ele nu sunt solicitate de către finanțator:

- lista membrilor conducerii organizației;
- curriculum vitae al responsabilului de proiect şi al persoanelor cheie;
- explicitarea bugetului;
- planul de activitate pe anul în curs;
- bugetul general curent:
- lista cu alți finanțatori, în trecut şi în prezent, ai organizației;
- materiale legate de alte proiecte sau activități relevante pentru proiectul în cauză.
- acordurile de parteneriat (dacă este cazul)
- orice documente care sprijină argumentația proiectului

În cazul în care în celelalte capitole ale propunerii se fac trimiteri la anexe, este bine să se precizeze numărul anexei şi pagina la care se află.

6.2.9. Scrisoarea de intenție

În cazul unora dintre finanțatori, procedura de solicitare a fondurilor presupune, în prima fază, adresarea către aceştia a unei „scrisori de intenție". Aceasta este o prezentare generală a proiectului şi ajută potențialul finanțator să înțeleaga ce anume problemă este abordată în proiect, de ce se impune demararea proiectului, când începe şi se termina proiectul şi cât costă el.

Finanțatorii respectivi impun această metodologie pentru a evita situațiile în care organizațiile/ instituțiile depun efort pentru a elabora cereri de finanțare care, din anumite considerente (lipsă de interes a finanțatorului pentru problema respectivă, o incompletă sau incorectă informare a solicitantului despre cerințele finanțatorului), nu au, din capul locului, şanse de a fi aprobate. Prin răspunsul său la scrisoarea de intenție, finanțatorul anunță organizația/instituția în cauză dacă el este interesat în a sprijini financiar proiectui propus sau nu. Abia în cazul în care răspunsul este pozitiv, membrii echipei se pot apuca de redactarea propunerii de finanțare.

Putem trage concluzia că o scrisoare de intenție care primeşte un răspuns pozitiv reprezintă un semnal că şansele organizației/instituției de a obține finanțare sunt foarte mari. Înseamnă că finanțatorul este interesat de ideea care stă la bază proiectului şi că organizația se bucură de credibilitate în fața finanțatorului. Putem considera că finanțatorul este hotătât în proporție de 50% să acorde finanțarea. Pentru a-l face pe deplin hotărât, solicitanților nu le rămâăne decât să elaboreze o propunere bună.

Ceea ce trebuie reținut de aici este faptul că scrisorii de intenție trebuie să i se acorde toată atenția pentru că este primul pas în procesul de scriere a cererii de finanțare, pas care trebuie neaparat „făcut cu dreptul”.

De regulă, scrisoarea de intenție trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- *prezentarea organizației (scop, activități de succes);*
- *problema abordată de către proiect (sau scopul proiectului);*
- *justificarea proiectului;*
- *obiectivele proiectului;*
- *rezultatele aşteptate (avantajele scontate);*
- *modul în care va fi implementat (în mare);*
- *bugetul total (estimativ) şi menționarea altor co-finanțatori (dacă există);*
- *parteneriate (dacă este cazul).*

Scrisoarea de intenție nu trebuie trimisă numai finanțatorilor care cer aşa ceva. Ea scutește şi solicitantul de a munci degeaba la o propunere laborioasă, şi finanțatorii de a primi şi citi propuneri de proiecte neeligibile.

6.2.10. Caracteristicile unei bune propuneri de finanțare

Indiferent care sunt cerintele finanțatorilor sau cunoştintele solicitanților de finanțare sunt anumite secțiuni care nu trebuie să lipsească din nici o propunere bună:

EVALUAREA NEVOII

În această secțiune identificați ce doare. Trebuie să demonstrați că aveți o întelegere clară a problemei. (Problema)

MEDIUL EXTERN

Aici puneți problema în context. Trebuie să descrieți toți factorii care influențează problema. Explicați de ce soluția propusă de dumneavoastră merită a fi finanțată. Dovediți că aveți informații complete şi competențe privind de asemenea alte oferte în sectorul dvs. de piață. (Justificarea proiectului)

SOLUȚIA PROPUSĂ

Această secțiune este inima propunerii dumneavoastră: o trecere în revistă a ceea ce vreți să faceți pentru a „lua durerea" beneficiarului dumneavoastră. Ea trebuie să fie clară, specifică şi creativă. Puteți introduce ceva la care finanțatorul nu se aşteaptă, dar aduce unicitate proiectului. (Scopul, obiectivele)

AMPRENTA PROPRIE

Descrieți cum veți „duce" beneficiarii de unde sunt acolo unde vreți să fie. Furnizați suficiente detalii pentru a demonstra că aveți abilitățile şi expertiză să faceți ceea ce ați promis. (Activități, buget, evaluare)

BENEFICII ALE SOLUȚIEI PROPUSE

Oricărui finanțator i-ar plăcea să vadă că banii pe care îi investeşte

în proiectul dumneavoastră vor da roade. De ce soluția dvs. este mai bună ca a altora? Este mai economică? Aduce ceva în plus? Este mai eficientă? Mai creativă? (Rezultate aşteptate, durabilitate)

Bineînțeles, aceste secțiuni sunt un model. Nu veți întâlni nicăieri, în nici un formular de aplicație aceste rubrici aşa cum sunt prezentate mai sus. Totuşi, orice propunere reuşită se încadrează perfect în acest model.

6.2.11. Forma finală a propunerii de finanțare

Toate elementele propunerii au fost scrise. Sunteți aproape gata.

Dați cuiva, care nu este implicat în alcătuirea propunerii de finanțare, să citească ce ați scris. Dacă vă înțelege clar şi repede ceea ce vreți să faceți prin proiect, atunci propunerea poate fi trecută pe curat. Atunci când treceți la redactarea variantei finale a propunerii, trebuie să aveți în minte următoarele considerente:

- *cei care vor citi propunerea dumneavoastră, vor avea de citit şi alte zeci de propuneri*
- *în general, cititul necesită un efort destul de mare*
- *termenul de evaluare al propunerilor este foarte scurt*
- *cei care evaluează propunerile sunt oameni cu profesii diverse, ocupații şi cu alte activități*

Ținând cont de aceste lucruri, încercați să le faceți viața mai uşoară celor care vă vor citi propunerea şi o vor evalua.

– *Verificați că nu vă lipseşte nici o secțiune din cele cerute de finanțatar*
– *Puneți-le în ordinea amintită în capitolele anterioare (Elementele propunerii de finantare)*
– *Alegeți un caracter şi un format de litera care să se poată citi uşor*
– *Nu folosiți sublinieri şi înflorituri; acestea vor îngreuna cititul*

- *Folosiți un limbaj accesibil, comun, evitând termenii tehnici sau frazele prea pompoase*
- *Folosiți, dacă se poate, hârtie cu antet*
- *Nu puneți anexe mai mult decât trebuie*
- *Verificați că aveți suficient toner sau cerneală, pentru că textul să fie vizibil şi pe copii*

6.2.12. Criterii de evaluare ale finanțatorilor

Finanțatorii primesc la un program de finanțare zeci de propuneri. De ce anume țin cont atunci când le evaluează? Fiecare finanțator şi-a dezvoltat propriile criterii de evaluare a propunerilor, dar în principiu toate cuprind următoarele criterii majore:

Eligibilitatea propunerii – ceea ce presupune că propunerea se încadrează în domeniul de finanțare, în scopul şi obiectivele finanțatorului, iar solicitantul intră în grupa beneficiarilor finanțării.

Structura propunerii – o propunere poate fi respinsă dacă nu conține toate elementele cerute de finanțator. În cel mai fericit caz, numai dacă propunerea merită să fie luată în considerare, este amânată pentru şedința următoare de evaluare (daca ea există), finanțatorul solicitând părțile lipsă sau incomplete ale propunerii

Coerența propunerii – se urmăreşte o corelație între elementele propunerii, soluții logice şi realizabile, şi de ce nu, inovatoare. Astfel obiectivele trebuie să reflecte scopul, activitățile să fie clar legate de atingerea obiectivelor, bugetul să fie real şi să reprezinte o transformare în bani a activităților, iar soluția aleasă să fie optimă.

Rezultatele obținute şi impactul – orice proiect are drept scop o schimbare; deci ar trebui să aibă nişte rezultate clare în urma atingerii obiectivelor şi a scopului. Acestea nu trebuie omise din nici o propunere înaintată spre finanțare.

Raportul cost/beneficiu – finanțatorii doresc să sprijine proiecte eficiente, să vadă clar unde investesc banii.

Contează deseori la formarea unei impresii despre solicitant şi aspectul propunerii.

Nu uitați: propunerea este avocatul dumneavoastră, cea care va susține cauza!

6.2.13. Rapoartele

Rapoartele sunt documente scrise care explică evoluția proiectului la un moment dat. Ele pot fi rapoarte intermediare şi rapoarte finale.

Raportul intermediar arată finanțatorului unde s-a ajuns în desfăşurarea proiectului, cu ce rezultate, care au fost dificultățile şi cum au fost soluționate, câți bani s-au cheltuit şi pe ce. O aprobare a raportului intermediar arată că finanțatorul a fost mulțumit de mersul proiectului şi vă aprobă următoarea tranşa de bani.

Raportul final cere o muncă mult mai complexă şi laborioasă. Pentru raportul final trebuie adunate toate materialele semnificative de pe parcursul proiectului care să justifice şi să exemplifice activitățile desfăşurate (fotografii, sondaje, casete video, chestionare, broşuri, articole de presă, documente justificative ale cheltuielilor făcute). Deasemenea nu trebuie uitate rezultatele concrete ale proiectului şi modalitățile prin care se va măsura impactul.

Orice finanțator apreciază sinceritatatea, astfel încât nu-i ascundeți greutățile cu care v-ați confruntat şi soluțiile pe care le-ați ales. Va aprecia dacă veți merge să cereți un sfat atunci când aveți o problemă în desfăşurarea proiectului. Chiar şi datele de raportare pot fi amânate dacă solicitați, şi solicitarea este justificată.

Totul este să creați o relație de respect şi încredere între dumneavoastră şi finanțator. Şi această relație se cultivă, de la primul contact

până la următoarea finanțare, ş.a.m.d. Ce impresie placută provoaca cineva care menține contactul cu finanțatorul, chiar şi atunci când nu solicită finanțare.

Orice succes aveți împărtăşiți-l cu cei care v-au sprijinit odată sau ar putea să vă sprijine. Veți avea plăcuta surpriză ca, după un timp de la prima finanțare, să mai fiți finanțat de acelaşi finanțator, doar pentru că vă cunoaşte, ştie că sunteți serios şi vă respectați cuvântul şi faceți treabă bună. Şi asta pentru că ați păstrat relații bune şi continue.

CAPITOLUL 7

NEGOCIEREA – SFATURI PRACTICE

Autor ***Marian Rujoiu***

7.1. 21 DE TEHNICI DE NEGOCIERE

Tacticile de negociere prezentate mai jos sunt o trecere sumară în revistă a tehnicilor ce pot fi folosite. Unele dintre ele pot fi considerate bune, altele mai puțin bune, unele dintre ele pot fi considerate etice altele mai puțin etice.

De-a lungul Cursurilor de Negociere pe care le-am susținut, totdeauna am avut o întrebare de la cursanți: Ce tehnică ar fi cel mai bine să folosim? Răspunsul îl veți găsi în finalul prezentării acestor tehnici!

1. Tactica: Este important pentru mine!

Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privinta problemelor care nu sunt esențiale pentru noi în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul vostru va reacționa pozitiv atunci când vă veți arăta sincer interesați de problemele cu care acesta se confruntă!

2. Tactica „lipsa de împuternicire”

Această tactică se poate practica atunci când negociatorul îşi dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori. Se poate argumenta ca nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică poate deranja partenerul, singura scăpare fiind aceea că în disciuție au aparut elemente noi care trebuie discutate şi la alt nivel!

3. Tactica „uliul şi porumbelul” sau „băiat bun – băiat rău”

Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii şi apoi

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

va lăsa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale. Practic în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului şi dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant şi dezvoltă starea de cooperare.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm şi fără rezerve.

Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: inițial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul („uliul" sau „băiatul rau") va trebui să o apere!

4. Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte

În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuşi acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două ***extreme***:

- să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluff;
- invers, să nu se facă o ofertă prea jos întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune şi necunoaşterea realităților.

5. Tactica folosirii impasului

Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte parți şi de a rezolva problema în discuție. Ea se foloseşte numai atunci când există pretenția ca cealaltă parte nu va reacționa puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesii suplimentare după reluarea acesteia.

6. Tactica tergiversării

Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgențe etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arăta regretul de a nu finaliza operațiunea şi nevoia de a o finaliza cu o alta firmă concurentă.

7. Tactica politeții exagerate

Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se eviden-

ţiază merite reale sau imaginare. Uneori cu cât complimentele sunt mai plăcute cu atât solicitările şi rezultatele vor fi mai substanţiale.

Într-o asemenea situaţie se va căuta să se adopte o poziţie similară, manifestându-se o politeţe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunţe.

8. Tactica apelului la simţuri

Se utilizează atunci când raţiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau naţională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acţiunilor de protocol (mese, spectacole etc.).

Pentru a contraataca o asfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfăşurate pe bază de reciprocitate şi la care a fost invitat şi se va căuta revenirea la discuţia de bază.

9. Tactica lansării unor cereri exagerate

Prin aceasta partenerul îşi asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziţiei sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferenţa dintre limita partenerului şi nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preţ mult superior celui normal.

10. Tactica dominării discuţiilor

În general, în orice negociere o atenţie deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener.

Sunt des întâlnite situaţiile când acesta preia iniţiativa în procesul de negociere şi lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare.

Astfel acesta va continua să domine iniţiativa discuţiilor ţinându-şi partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziţia. În acelaşi timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acţiune a acestuia prin menţinerea exclusivă în discuţie a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesii, una după alta, până la epuizarea acestora.

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

11. Tactica „asta-i tot ce am”

Această tactică se va avea întotdeauna în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex.

Atunci când un cumpărător spune „îmi place produsul dumneavoastră, dar nu am atâția bani”, vânzătorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devine implicat în problema cumpărătorului. Cum să fii ostil față de cineva căruia îi place produsul tău?

12. Tactica escaladării

Escaladarea este **una din cele mai eficiente tactici**. Ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât vânzător cât şi cumpărător, pentru ca acesta să poata evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

În condițiile în care o asemenea tactică este etică – şi este atât rezonabilă cât şi corectă – ea satisface ambii parteneri. Există şi cazuri când aceasta se practică într-o fomă neloială.

Spre exemplu, în cazul în care deşi cele două parți (vânzător şi cumpărător) au stabilit un anumit preț, ulterior, vânzătorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Deşi supărat, acesta este nevoit să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt este vorba de un preț mai mare decât cel stabilit inițial.

13. Tactica „Ai putea mai mult decât atât”

Această tactică derutează vânzătorul, avantajând de regulă, cumpărătorul. Înțeleasă însă bine, vânzătorul poate să o facă să lucreze în favoarea sa.

Să ne imaginăm un vânzător în situația de a vinde o cantitate de, să zicem, cafea naturală pentru care solicită un preț de 5 lei/kg. Un alt vânzător cere 4,8 lei/kg, în timp ce un al treilea 5,2 lei/kg. Acum cumpărătorul va folosi tactica „ai putea mai mult decât atât”. El le va spune celor trei ofertanți: „Trebuie să puteți mai mult decât atât!”

Vor face vânzătorii acest lucru? Este de presupus ca da.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

14. Tactica tăcerii

Tăcerea este marcată semiotic în functie de temperament, apartenența etnică etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener. Răbdarea de a aştepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reuşita negocierii. **Regula de aur a negocierii** este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

15. Tactica întrebărilor introductive

Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponenților urându-le „Bună-dimineața!" şi apoi va trece imediat la abordarea problemelor.

Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția şi serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțina avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri şi le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

16. Tactica „primeşte – dă"

Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi şi apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponenții au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare şi va căuta să obțină informații înainte să le dea. Va căuta să primească oferta celorlalți înainte de a o face pe a sa.

O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt şi va putea câştiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întârzierilor şi al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna din parți nu doreşte să dea ceva înainte de a primi.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

17. Tactica „ținuta gen pocker”

Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică făcâd o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită şi practicată este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta „dezinteresul” pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal.

18. Tactica ofertelor false

Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul său atât vânzătorii cât şi cumpărătorii. Astfel, un cumpărător intră în negociere cu o ofertă suficient de mare ca valoare, pentru a înlătura de la început concurența. Odată ce acest lucru s-a obținut, prezumptivul cumpărător îşi retrage oferta inițială şi astfel negocierea inițială îşi pierde valabilitatea.

De regulă oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece partenerul este luat prin surprindere.

19. Tactica schimbării negociatorului

Deseori, pe parcursul unei negocieri şi mai ales atunci când te aştepti mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul.

Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici şi căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obişnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar şi a celor ce ți se opun.

Fară îndoială că negociatorul îşi va pune o serie de întrebari: „Ne place sau nu noul partener?”, „Este mai bun, mai rău, mai pregătit sau mai puțin pregătit față de cel care a fost înlocuit?”, „De fapt de ce s-a făcut schimbarea?”, „Ce semnificație are aceasta?”

20. Tactica de obosire a partenerului

Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argu-

mentației, fiind obligat să-şi pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

21. Tactica eludării

O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor internaționale superdimensionate.

Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmăreşte sa-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Măsura de apărare pe care specialiştii o consideră cea mai adecvată este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică, asupra posibilității de a fi contactate, precum şi asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

Ce tehnică trebuie să folosim?

Tehnicile de mai sus îşi regăsesc eficacitatea în folosirea lor. Ele trebuie adaptate la context, la mediul în care se poartă negocierea. Astfel, trebuie să adaptezi tactica la potențialul tău de a o folosi. Nu toate tehnicile de mai sus pot fi fosite de către oricine şi în orice moment. În funcție de personalitatea ta, unele dintre aceste tehnici le vei putea folosi mai uşor, cu rezultate mai bune. Prin urmare trebuie să folosim acele tehnici care conduc către maximizarea rezultatelor. Nu trebuie să uităm însă de un principiu al negocierii moderne şi anume WIN – WIN (într-o negociere trebuie să câştige ambele parți). Totodată este foarte important ca aceste tehnici tactici să fie adaptate la personalitatea interlocutorului nostru.

Cunoaşterea tehnicilor de mai sus mai comportă un avantaj şi anume la identificarea tehnicii folosite de partener. Cunoscând mai bine tactica folosită de acesta putem să contracarăm mai uşor.

7.2. 10 MOTIVE PENTRU CARE MERITĂ SĂ NEGOCIEZI

Mai jos voi expune câteva motive, care sper să vă convingă că merită să negociați. Negocierea este o artă care nu aparține doar unor oa-

meni! Această artă, după cum vă veți convinge mai jos, poate fi învățată şi practicată, atât în viața personală cât şi profesională!

1. Puteți şi trebuie!

Primul motiv pentru care merită să negociați este **însăşi finalitatea negocierii**. O vorbă mai veche spune în următorul fel: **în viață nu primeşti ceea ce meriți ci ceea ce negociezi**. Să negociezi este o abilitate care poate fi învățată şi exersată. Merită să negociați pentru că puteți face acest lucru, merită să negociați pentru că numai aşa puteți obține mai mult.

2. Există o „plăcintă" mare

Am folosit o metaforă pentru a defini acest al doilea motiv pentru a vă face să înțelegeți mai uşor. Este vorba aici de o poziție perceptuală a minții care de cele mai multe ori ne frânează atunci când credem că nu mai putem obține nimic, fie că nu este nimic pentru noi, fie că este prea târziu pentru a negocia. Această „plăcintă" există, trebuie doar să ajungeți la masa la care această plăcintă se împarte. Mai mult de atât, nimic nu vă opreşte în a solicita această reîmpărțire. Nu puține sunt situațiile în care credem că totul este pierdut şi totuşi mai încercăm ceva, din datoria față de noi, pentru a ştii că am încercat totul. Surpriza poate fi aceea că se poate obține mai mult, că atunci când credeam că totul este pierdut, lucrurile au ieşit într-un final bine. Prin urmare există o plăcintă mare, trebuie doar să găsiți calea potrivită de a cere o bucățică din ea!

3. Sunteți la fel de puternici ca partenerul

Al treilea motiv pentru care merită să negociați este pentru a vă pune în valoare. Trebuie să aveți o mentalitate de om „care poate mişca munții din loc". În niciun caz nu va trebui să aveți o poziție de inferioritate, de om mai slab. Căutați acele motive pentru care sunteți la fel de puternici ca şi partenerul dumneavoastră. Cei mai abili negociatori folosesc acest atu, anume încrederea în forțele proprii, încrederea că pot fi la fel de buni şi la fel de puternici cum este partenerul lor de negociere!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

4. Negociatorul nu îți este duşman

S-au dus vremurile în care negociatorul este duşmanul numărul unu! Strategia în care dintr-o negociere trebuie să existe un învingător şi un învins nu se mai aplică în zilele noastre. Negocierea modernă pleacă de la premisa că fiecare trebuie să câştige dintr-o negociere. Această strategie este numită Win-Win. Partenerul de negociere nu este un duşman, este acela care îți poate face viața mai bună, este acela care te poate ajuta în schimbul a ceva.

5. Negocierea: sentiment de autoprețuire

A negocia permanent, naşte un sentiment de autoprețuire. Veți învăța mai multe lucruri despre voi, despre calitățile voastre. A negocia însemnă a exersa abilitățile care va pun în permanență calitățile în valoare. Oamenii de succes sunt aceia care se apreciază corect. Acest sentiment de autoprețuire generează o stare de confort. Trebuie să avem grijă să nu transformăm însă acest sentiment de autoprețuire în aroganță sau înfumurare. Prin urmare negociind cu siguranță vei câştiga ceva pentru tine, anume acest sentiment de autoprețuire.

6. Negociere nu este o luptă de orgolii

Am ținut să aduc în discuție şi acest amendament pentru a vă face mai degrabă să înțelegeți ce ***nu este negocierea***. Lupta de orgolii, este o lupă de orgolii şi atât, nu este negociere. Nimic nu ne opreşte în a face totul pentru a demonstra că orgoliul nostru nu poate ceda. A nu se înțelege însă că ar trebui să ne lăsăm călcați în picioare, spun doar că atunci când luptăm cu orgoliile nu intrăm sub incidența negocierii ci avem de-a face cu ciocniri ale caracterelor sau ale ambițiilor nemăsurate care nu pot fi productive sau benefice părților!

7. Negociați pentru a vă împlini visele

Trebuie şi merită să negociați pentru a vă împlini visele. Stim cu toții că fără muncă nu se poate să ne împlinim visele. Cu toate acestea sunt oameni care muncesc foarte mult şi nu reuşesc să-şi împlinească visele. Oamenii de succes, în afară de muncă, poate şi puțin noroc, au mai făcut ceva şi anume AU NEGOCIAT! O negociere bună însemnă

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

un pas pentru împlinirea viselor voastre. Prin urmare: îndrăzniți să negociați pentru a vă împlini visele!

8. Aflați lucruri noi

Negociind veți afla lucruri noi. Puteți citi ziare, reviste, vă puteți uita la televizor sau puteți citi o carte şi spune că ați aflat lucruri noi. Acest lucru este foarte adevărat, însă negocierea vă mai aduce ceva, anume informații pe care nu le puteți afla lucrurile menționate mai sus. Negocierea este un prilej unic de a întreba şi de a afla lucruri noi. În cadrul unei negocieri se vor aduce în discuție aspecte la care nici nu vă gândeați. Într-o negociere trebuie să fiți curioşi pentru a afla mai multe. Cu cât aflați mai multe lucruri cu atât vă veți îmbogăți mai mult. Acest aspect vă poate ajuta în negocierea respectivă, în negocierile viitoare. Cu cât veți şti mai multe cu atât veți fi mai puternici!

9. Acumulați experiențe unice

Acest penultim motiv pentru care merită să negociați face apel la ceea ce nu poate fi citit undeva într-o carte. Fiecare negociere este o experiență unică. Experiența este combustibilul pentru perfecționare şi ajustare permanentă! Aceste experiențe unice vă vor ajuta să nu cădeți în plasa teoreticienilor, vă vor ajuta să nu fiți buni negociatori doar la nivel de discurs ci şi în practică. Cu cât veți avea mai multe experiențe cu atât veți negocia mai bine!

10. Învățați să prețuiți lucrurile la adevărata lor valoare

Puteți şti cât valorează, să zicem o maşină nouă, pentru că este simplu, vă uitați într-un catalog, puteți de asemenea să ştiți cât valorează un calculator, o maşină de spălat sau o sticlă de apă minerală. Veți şti într-adevăr cât valorează aceste lucruri, dar acestea sunt rupte dintr-un context al negocierii! Practicând negocierea veți afla cât contează o concesie pe care o faceți, cât valorează o concesie pe care v-o face partenerul. Veți învăța de asemenea să evaluați un termen de livrare sau să evaluați o relație cu cineva şi ce vă poate aduce acel lucru! Negociind veți învăța să evaluați lucrurile la o valoare reală, la o valoare prinsă într-un context bine definit şi vă asigur că nu veți găsi în niciun catalog

că valoarea relației dumneavoastră cu partenerul valorează 2542 euro. A fost o cifră întâmplătoare acest 2542, iar exemplul dat a fost forțat pentru a vă face să înțelegeți că sunt lucruri care nu au valoare fixă, de multe ori nu au nici măcar o valoare financiară ci au o valoare care poate fi negociată, folosită și evaluată corect!

Sper că prin aceste motive am reușit să vă conving că merită să negociați și sper că motivele vi se par totodată plauzibile. O să închei acaestă temă printr-o notă mai puțin oficială și anume printr-o glumă pe care am citit-o la un moment dat pe undeva pe internet:

Doi călugări se plimbau prin curtea mănăstirii. Numele unuia era Pavel iar al celuilalt Iacob. Iacob trăgea tacticos din țigară în timp ce citea Biblia.

Pavel foarte indignat îl întreabă:

Pavel: „Dragă Iacob cum se face că starețul te lasă să fumezi pentru că și eu l-am întrebat și mi-a spus că nu am voie!”

Iacob: Pe mine starețul m-a lăsat. Dar sunt curios ce l-ai întrebat?

Pavel: Păi l-am întrebat dacă mă lasă să fumez în timp ce citesc Biblia și răspunsul lui categoric a fost nu!

Iacob: Vezi tu mai Pavele, eu l-am întrebat altfel și anume: Preasfințite Stareț, crezi că în timp ce fumez aș putea să citesc și Biblia? Iar răspunsul lui a fost că se poate!

Mai recitiți odată această glumă să vedeți cum schimbarea poziției perceptuale poate schimba rezultatul unei discuții! Vedem cum Iacob este un negociator iar Pavel mai puțin!

7.3 STRATEGIA DE NEGOCIERE CÂȘTIGĂTOARE ȘI PIERZĂTOARE

„Un fenomen ciudat – mulți oameni se gândesc că ei au câștigat automat atunci când partenerii lor au ieșit în pierdere! Nimic mai fals!” *(Marian Rujoiu)*

Fiecare dintre noi am tot auzit de strategii ***Win – Win*** sau ***Win – Lose***. În definitiv, la ce ne folosesc acestea? La ce ne ajută pe noi să adoptăm o strategie ***Win – Win*** şi să o evităm pe cea ***Win – Lose***? Cum ar trebui să procedăm până la urmă şi de ce?

Schematic vorbind, avem de-a face cu patru strategii de negociere:

1. ***Lose – Lose*** (eu pierd – el pierde)
2. ***Lose – Win*** (eu pierd – el câştigă)
3. ***Win – Lose*** (eu câştig – el pierde)
4. ***Win – Win*** (eu câştig – el câştigă)

Studiu de caz:

Să presupunem că vinzi servicii de recrutare. Ai un client (companie de utilaje) care doreşte angajarea a doi directori regionali. Acesta a încercat siteurile de recrutare însă nu a găsit nici unul dintre cei doi directori, astfel că se decide să apeleze la o firmă de recrutare (întâmplător acest caz este unul real). Voi exemplifica acest caz din prisma fiecărei strategii de negociere.

STRATEGIA LOSE – LOSE

Tuturor ne este clar faptul că această strategie este aceea în care pierd ambii parteneri. Este situaţia nefericită în care nimeni nu câştigă nimic. Este foarte posibil ca acest „non-câştig" să se cuantifice de fapt într-o pierdere. Uneori este de preferat să adoptaţi această strategie şi să blocaţi negocierea mai ales atunci când anticipaţi că veţi pierde, chiar dacă nu câştigaţi nimic.

Strategia **Lose – Lose** se manifestă de cele mai multe ori atunci când ambii parteneri vor să adopte strategia numărul 3, anume fiecare dintre ei să câştige şi celălalt să piardă. Această situaţie nu este neapărat intenţionată, pur şi simplu fiecare dintre parteneri se gândeşte numai la el, astfel că fiecare dintre ei bate în retragere la final, considerând-o o negociere nereuşită.

Exemplificare:

Plecând de la exemplul de mai sus strategia **Lose – Lose** este prezentă în momentul în care cei doi parteneri se vor regăsi într-una dintre situațiile următoare (sau una asemănătoare).

– se încheie un contract, iar clientul constată că ai folosit un site oarecare de recrutare, ai aplicat trei filtre, iar directorii propuşi nu sunt alții decât unii pe care-i găsise şi el inițial. Ai fost plătit pentru a face această muncă, în aparență ai câştigat. Însă, clientul este foarte supărat şi te va da în judecată. El câştigă procesul, tu îi returnezi banii, alegându-te cu o imagine foarte şifonată şi cu timp pierdut. Este Lose pentru tine, pentru că ai pierdut un client, ai câştigat o proastă reputație şi ai fost angajat într-un proces care nu te-a avantajat deloc. Este Lose şi pentru clientul tău pentru că acesta a pierdut timp şi nu a găsit cei doi directori în timp util, în acest fel bunul mers al afacerii fiindu-i afectat. Aceasta este situația în care firma de recrutare nu-şi face treaba şi în spatele unei prezentări frumoase nu face altceva decât să dea un search pe siteurile de recrutare;

– pierdere – pierdere (***Lose – Lose***) poate fi şi atunci când firma de recrutare solicită un preț foarte mare. Firma de utilaje încearcă să negocieze, iar tu nu cedezi deloc. Din nou este posibil ca ambii parteneri să piardă. Tu ca firmă de recrutare ai fi putut să-i oferi cei doi directori într-un timp foarte scurt, iar firma de utilaje nu şi-a găsit nici ea cei doi directori. A apelat la o altă firmă de recrutare care i-a oferit un preț mai mic, însă tot nu i-a găsit directorii potriviți. Practic, inflexibilitatea ta asupra prețului a dus la ***Lose – Lose***.

Recomandări:

– evitați pe cât posibil această situație;
– nu vă angajați să faceți lucruri pe care nu le puteți duce la bun sfârşit;
– aplicați această strategie atunci când anticipați pierderi (este de preferat să nu câştigați nimic decât să pierdeți timp şi resurse);
– fiți creativi – căutați soluții pentru transformare în Win – Win iar

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

dacă nu puteți să faceți acest lucru, reevaluați-vă şi căutați alți clienți pe care-i puteți mulțumi;

STRATEGIE LOSE – WIN (TU PIERZI - EL CÂŞTIGĂ)

Strategia ***Lose – Win*** este aceea în care voi ieşiți în pierdere, iar partenerii voştri ies în câştig. De cele mai multe ori, pe termen lung, acest ***Lose – Win*** se transformă în ***Lose – Lose***. Se poate ajunge la această situație, fie pentru că nu ați fost suficient de atenți şi la voi, fie pentru că ați avut un partener care s-a gândit excesiv de mult la el. Atenție mare pentru că de foarte multe ori veți întâlni parteneri care se vor gândi exclusiv la ei. Ca şi prima strategie, aceasta este o strategie nefericită, în care nu câştigați absolut nimic, ba din contră, este posibil să pierdeți. Cu siguranță, mulți dintre dumneavoastră au avut de-a face cu parteneri care au câştigat numai ei şi dumneavoastră ați ieşit în pierdere. Este uşor să aruncăm vina pe celălalt, însă este mai realist să dăm dovadă de atenție maximă pentru că foarte rar cineva va fi dispus să-ți poarte de grijă mai mult decât eşti dispus tu să-ți porți. Este posibil însă, ca partenerul vostru să nu acționeze cu rea credință, ci pur şi simplu să nu vă cunoască situația.

Exemplificare

– abordând acelaşi caz de mai sus cu firma de recrutare, o exemplificare de ***Lose – Win*** poate fi aceea în care tu ca firmă de recrutare găseşti cei doi directori, însă constați că ai ieşit în pierdere. Mai exact, costurile tale de recrutare au fost atât de mari, încât ai pierdut resurse financiare şi timp încercând să onorezi cererea clientului. Acest lucru este posibil să se fi întâmplat fie pentru că tu nu ți-ai evaluat corect acest proiect, fie pentru că partenerul tău ți-a oferit un preț foarte mic şi tu l-ai acceptat. Tu ai sperat că vei reuşi să te încadrezi, însă acest lucru nu a fost posibil.

– ***Lose – Win*** poate fi şi atunci când tu, ca firmă de recrutare, ai stipulat în contract că plata va fi onorată numai dacă îi vei găsi client lui cei doi directori. După o muncă de căutare găseşti cei doi directori, iar firma de utilaje îți spune că sunt nepotriviți. Într-un final, această atitudine se dovedeşte falsă, deoarece la o lună după ter-

minarea proiectului, firma de utilaje contactează cei doi directori şi-i angajează fără ca tu să ştii. Practic, tu ai consumat o serie de resurse, nu ai încasat nici un ban, iar firma de utilaje şi-a atins obiectivul.

Recomandări

– pentru a nu ajunge în această situaţie (***Lose*** – ***Win***) primul lucru bun pe care puteţi să-l faceţi este să vă alegeţi partenerii cu grijă;
– pregătiţi-vă înainte de negociere şi aflaţi cât mai multe lucruri despre partenerul de negociere;
– amânaţi luarea unei decizii atunci când simţiţi că rezultatul unei discuţii nu este tocmai ce vă aşteptaţi;
– evaluaţi-vă corect atât pe voi ca negociatori, cât şi ca servicii pe care urmează să le oferiţi;

STRATEGIA WIN – LOSE (EU CÂŞTIG – EL PIERDE)

Această tactică este cea mai întâlnită. Îndrăznesc să afirm că în România ea ocupă topul strategiilor favorite. Fiecare comerciant sau negociator încearcă să câştige cu orice preţ. Uneori, am văzut situaţia hilară în care obiectivul negociatorului este ca celălalt să piardă. Există o răutate, o invidie, în care nu putem gândi relaţia de parteneriat, ci aceea de opozant. Practic, partenerul este un duşman care trebuie învins. Această strategie este simţită de fiecare dintre noi, acesta fiind şi motivul pentru care în spatele oricărei tranzacţii se ascund sentimente de neîncredere şi suspiciune. Multe afaceri şi parteneriate se blochează tocmai în acest punct, ele transformându-se astfel în situaţii ***Lose – Lose***. Astfel, sunt negocieri care eşuează pentru că părţile nu se înţeleg la formularea unui articol din contract. Nu avem cum să acuzăm pe nimeni în mod specific, de vină este situaţia în ansamblul ei în care sunt prea multe exemple în care unii pierd, iar ceilalţi câştigă. Aici devine valabil şi citatul de la începutul temei: „Un fenomen ciudat, mulţi oameni se gândesc că ei au câştigat automat atunci când partenerii lor au ieşit în pierdere! Nimic mai fals”. Am întâlnit atât de multe cazuri de acest fel că am rămas mut de uimire. Oameni care uitau de ce se află la masa negocierii, nu conta dacă ei câştigau sau nu, singurul lucru important pentru ei fiind ca celălalt să piardă. Cu cât celălalt pierdea mai mult, aveau impresia că ei

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

câştigau. Erau bucuroşi pentru că „l-au făcut” sau „l-au ars”, fără să se gândească dacă l-au ars sau nu degeaba. Aceşti oameni câştigă ceva şi anume, mulți duşmani.

Curios, plecând de la această teamă a eşecului în care fiecăruia dintre noi îi este frică să nu piardă, se încearcă o răsturnare a situației. Astfel fiecare dintre parteneri, drept contrapondere încearcă strategia ***Win – Lose***. În acest moment când fiecare dintre părți adoptă o poziție inflexibilă în care se gândeşte doar în termeni din ***Win – Lose***, multe dintre negocieri eşuează. Poate este mult spus, însă acesta este şi motivul pentru care mediul business din România nu se dezvoltă sănătos. Un exemplu strălucit sunt serviciile hoteliere din România, când impresia consumatorului este că a pierdut atunci când apelează la ele.

Win – Lose este atunci când tu eşti mulțumit, iar partenerul tău are un regret că a făcut afacerea cu tine fie pentru că a simțit că nu ai meritat banii, fie pentru că nu te-ai ținut de cuvânt privind asistența post achiziționare, fie pentru că produsul de dovedeşte sub calitatea aşteptată.

Exemplificare

– Întorcând-ne la situația celor doi directori regionali, ***Win – Lose*** înseamnă în primul rând acea situație în care tu îți încasezi onorariul şi nu găseşti cei doi directori. Este întâlnită această situație în care contractul prevede că firma de recrutare se obligă să-ți facă propuneri. ***Lose*** pentru firma de utilaje se dovedeşte atunci când nici unul dintre directorii propuşi nu corespunde standardelor, iar tu ca firmă de recrutare îți încasezi banii. Este dificil de dat un verdict anume dacă firma de recrutare a făcut tot posibilul sau nu.

Recomandări
– nu te bucura că ai păcălit un client; pe termen mediu şi lung este foarte posibil să plăteşti înzecit;
– atunci când simți că ai câştigat, opreşte-te o clipă şi gândeşte-te: *oare partenerul meu va regreta mâine că a încheiat această aface-*

re? Dacă răspunsul este DA!, încearcă să priveşti puţin şi din punctul lui de vedere şi caută soluţii în care şi el să rămână mulţumit; pe termen mediu şi lung vei avea numai de câştigat;

STRATEGIA WIN – WIN (CÂŞTIG – CÂŞTIG)

O strategie frumoasă, dar atât de rar întâlnită. Motivul este simplu: cele trei situaţii de mai sus sunt cele care ne opresc în a gândi în termeni de câştig – câştig. Cu toate acestea, această strategie este singura care asigură succesul pe termen lung şi buna reputaţie a celui care o practică.

Este greu să gândiţi în aceşti termeni, tocmai din acest motiv nu o fac foarte mulţi oameni. E mai simplu să vă gândţi numai la voi sau şi mai simplu este să vă retrageţi. Dacă vreţi să construiţi, să dezvoltaţi relaţii de lungă durată şi să vă construiţi o bună reputaţie trebuie să regândiţi puţin strategia, astfel încât să găsiţi acea situaţie în care câştigaţi şi voi, dar şi partenerul vostru. Având ca primă opţiune ***Win – Win***, veţi intra nu numai în categoria negociatorilor experimentaţi, ci şi în categoria oamenilor sau companiilor căutate. Nu de puţine ori veţi găsi parteneri de rea credinţă. Chiar şi în acest caz nimic nu vă opreşte să încercaţi strategia ***Win – Win***. Aveţi grijă de câştigul vostru, dar şi de câştigul lor şi este foarte posibil să aveţi o negociere reuşită. O negociere reuşită creează premise pentru o a doua negociere reuşită şi aşa mai departe.

De multe ori este greu să ajungeţi la ***Win – Win*** pentru că aveţi parteneri care îşi ţin nevoia ascunsă. Ei o cunosc, dar nu vor să o declare sau pur şi simplu nu ştiu să o expună. În acest caz un bun negociator, nu trebuie neapărat să obţină preţul cel mai bun, ci să afle exact de ce anume are nevoie partenerul de negociere. Mulţi cad în păcatul, ca după ce află de ce anume are nevoie celălalt, să-l strângă cu uşa, acesta fiind şi motivul pentru care multe companii îşi ţin nevoia ascunsă, de frică să nu li se ceară un preţ prea mare, spre exemplu.

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Exemplificare

Nimic mai simplu în cazul cu recrutarea. ***Win – Win*** este cazul în care tu ca firmă de recrutare, găseşti cei doi directori şi firma de utilaje îi angajează. Acest lucru înseamnă nu numai că te-ai ales cu plata făcută, ci şi că ai un client mulțumit. Acest lucru însemnă că el te va recomanda la rândul lui şi cu prima ocazie când va avea nevoie, tot la serviciile tale va apela. ***Win – Win*** însemnă nu numai să-ți faci bine treaba, ci să faci astfel încât să ai un client mulțumit. Poți să te ascunzi în spatele chichițelor contractuale şi să spui că ai făcut bine treaba, însă dacă nu ai un client mulțumit însemnă de fapt că ai ajuns la strategia ***Win – Lose***. Caută formula potrivită! Uneori este prea aproape de noi şi nu o vedem, iar alteori e nevoie de creativitate şi imaginație pentru a găsi soluția optimă.

Recomandări:

– Singura recomandare este să căutați întotdeauna această situație. Încearcați să maximizați nu numai profitul vostru, ci şi al partenerului. Conform studiilor, un client mulțumit spune unui număr de patru persoane, pe când un client nemulțumit spune unui număr de 20 persoane. Mergând pe strategia ***Win – Win*** dați drumul unei liste de potențiali clienți destul de mare. Aceste recomandări pozitive, după cum ştiți, se extind cu o viteză mai mică. Este de preferat această situație. ***Win – Lose*** vă aduce însă, nu numai pierderea unui client, ci şi o proastă reputație în rândul a minim 20 de potențiali clienți. Scurta bucurie a unui profit, atunci când nu câştigă şi celălalt, prefigurează de regulă începutul sfârşitului afacerii. Dacă vă trece prin cap că nu se va afla, cu siguranță nu este un gând favorabil. În aceste momente informația se răspândeşte cu repeziciune, fie ea bună sau rea. Atentie, mai repede se răspândeşte cea rea.

Dacă nimic etic din voi nu vă face să vă gândiți şi la celălalt, puteți gândi din punct de vedere matematic sau economic şi veți înțelege că aplicând ***Win – Win*** nu poate decât să vă avantajeze indiferent de situație.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Acestea sunt doar câteva idei menite să clarifice magia acestui Win – Win atât de simplu, atât de bun, dar atât de rar în întâlnit în practică. Mai mult, este foarte important de ştiut cum procedați pentru a ajunge la strategia ***Win - Win***.

De reținut!

- *Strategia **Win – Win** este singura care asigură succesul pe termen lung şi buna reputație a celui care o practică.*
- *O negociere reuşită creează premise pentru o a doua negociere reuşită.*
- *Scurta bucurie a unui profit, atunci când nu câştigă şi celălalt, prefigurează de regulă începutul sfârşitului afacerii.*

7.4 TEHNICA ASOCIERII CONŞTIENTE ŞI SUBLIMINALE

Probabil mulți dintre dumneavoastră cunoaşteți această tehnică a negocierii şi ați aplicat-o fie conştient, fie inconştient.

Această tehnică este cunoscută în oarecare măsură de fiecare dintre noi. Forța ei este fantastică şi de obicei nu este apreciată la adevărata valoare. Motivul pentru care funcționează este simplu, anume: creierul, odată ce a făcut o asociere, ulterior nu mai poate face disocierea. Sună probabil de neînțeles, astfel că mai jos veți găsi o serie de exemple pentru a lămuri acest mecanism:

Ex. 1. *Ați călătorit undeva, iar acolo ați participat la un concert. Odată întorşi acasă, ori de câte ori veți auzi formația respectivă, vă veți aminti de călătoria respectivă.*

Ex. 2. *Ați mâncat un anumit fel de mâncare de la care vi s-a făcut rău. În viitor veți evita mâncarea respectivă.*

Ex. 3 *Ați mers într-o călătorie cu o barcă şi ați trecut prin clipe grele, barca fiind gata să se scufunde. Probabil în viitor veți căuta alte modalități de a vă petrece timpul liber.*

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Ex. 4 *Ați fost odată la operă şi ți s-a părut cel mai urât lucru posibil. În viitor veți evita să mai mergi.*

Ideea este simplă. Majoritatea evenimentelor din viața noastră sunt asociate unor sentimente pozitive, negative sau neutre. Vom ține minte mai ales sentimentele pozitive şi negative, iar ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acțiune similară, apare automat şi sentimentul. Creierul, odată ce a asociat un eveniment cu o anumită stare, ori de câte ori se va întâlni cu evenimentul respectiv nu va putea să-l disocieze, decât în foarte mică măsură.

În zona negocierii vă puteți servi de această forță puternică a asocierii, ea transformându-vă partenerii de negociere în relații pe termen lung sau în cazul nefericit chiar în duşmani.

Trebuie să încercați astfel ca relațiile dumneavoastră cu partenerii să fie presărate de momente plăcute. Cu cât vor fi mai multe momente plăcute cu atât relația se consolidează. În cazul în care sunt momente plăcute, ASOCIATE CU DUMNEAVOASTRĂ, ori de câte ori veți intra în legătură cu el, vor fi activate într-o măsură oarecare şi sentimentele din trecut, atunci când a avut de-a face cu tine. Practic însă, ce puteți face? Puteți face lucruri foarte simple, unele care costă foarte puțin sau deloc, iar dacă bugetul vă permite pute ți face unele care costă mai mult. Atenție, pentru că rezultatul nu este neapărat proporțional cu bugetul investit. Găsiți mai jos 12 tips & triks în negociere reprezentative pentru tehnica asocierii pentru a vă putea face o idee asupra aplicării ei.

❖ ***Masa în oraş.***

Nu degeaba se practică o ieşirile în oraş cu clienții. Atâta timp cât este ieşire reuşită, rezultatele vor fi pe măsură. El va asocia sentimentul plăcut al ieşirii în oraş cu tine.

❖ ***Plimbare cu barca.***

La fel, o plimbare cu barca poate fi o idee bună, atâta timp cât partenerul tău nu are rău de mare.

❖ ***Reclamele***

Observați reclamele. Acestea încearcă să asocieze imaginea produsului cu anumite stări (bucurie, plăcere, satisfacție) sau cu personaje cunoscute din fotbal, film etc. De ce se fac aceste lucruri? Pentru că se ştie că asociați automat imaginile, iar apoi va fi foarte greu să faceți disocierea când vă veți întâlni cu produsul sau serviciul respectiv. Dumneavoastră ce imagini asociați produsului dumneavoastră?

❖ ***Discuțiile***

În cazul acesta întrebarea este simplă: cum au loc discuțiile dumneavoastră cu partenerii? Îşi aduc aminte cu plăcere de dumneavoastră sau îşi aduc aminte cu neplăcere? Faceți în aşa fel încât discuțiile să fie plăcute. Presărați discuția cu puțin umor, nu-l presați mai mult decât este cazul şi faceţ în aşa fel încât să vadă în dumneavoastră un partener, un om la care poate apela oricând.

❖ ***Vestimentația şi igiena***

Felul în care vă îmbrăcați va transmite întotdeauna un semnal partenerului dumneavoastră. Acesta va simți dacă are de-a face cu un cunoscător în domeniu sau nu. Aveți grijă ca aspectul dumneavoastră să fie unul îngrijit. Folosiți apă de toaletă, dar cu măsură. De asemenea, ar ajuta să aveți şi o igienă dentară corespunzătoare. Ce părere credeți că are un client despre un partener care are respirație urât mirositoare? Vă las pe voi să răspundeți şi să vă imaginați ce simte acesta!

❖ ***Însoțitorii***

Oare de ce credeți că la anumite recepții vă întâmpină fete frumoase şi foarte amabile? Motivul este simplu, să aveți un sentiment plăcut atunci când vă veți aduce aminte de acea întâlnire. Cine vă însoțeşte pe dumneavoastră la întâlniri? Cine este în preajma dumneavoastră atunci când faceți afaceri?

❖ ***Locul întâlnirii***

În funcție de posibilități, este bine să creați o ambianță cât mai plăcută. Flori, miros plăcut, plante naturale, muzică, mobilier comod etc.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Gândiți-vă la aceste lucruri şi profitați de ele cât puteți de mult. Surprizele pot fi neaşteptat de plăcute!

❖ ***Maşina***

Ne place sau nu, maşina pe care o conducem transmite o imagine. Această imagine este percepută de partenerii noştri de afaceri în mod automat. Dacă nu ați lucrat încă la acest aspect puteți face ceva în acest sens (bineînțeles, în masura în care este posibil).

❖ ***Florile şi micile cadouri***

De ce credeți că florile au devenit un cadou atât de des întâlnit? Odată primite, ele creează un sentiment plăcut, sentiment care poate să persiste. Dăruiți flori ori de câte ori aveți ocazia: de mulțumire, de apreciere, cu ocazia zilei de naştere, de început de afacere, de sfârşit de afacere sau pur şi simplu fără motiv (în acest ultim caz florile vor fi cel mai apreciate)

❖ ***Atitudinea ta***

Oamenii caută optimiştii şi evită morocănoşii. Nimic nu este mai neplăcut decât o conversație cu un morocănos de la care te chinui să tragi cuvintele cu cleştele. Fiți optimist, dar realist în acelaşi timp. Ce credeți că simt clienții dumneavoastră după ce plecați de la ei? Atenție, moralul este contagios! Le-ați ridicat sau le-ați coborât moralul? Răspunzându-vă veți înțelege cât este de importantă legea asocierii.

❖ ***Pildele tale***

Oamenilor le place să audă poveşti. Uneori, când sunteți întrebat ceva, ideal ar fi să aveți o scurtă povestire care ilustrează răspunsul dumneavoastră. De pildă, puteți fi întrebat: ce termen de garanție are această tablă pe care aş vrea să o pun pe casă? Puteți răspunde: *Rețeta după care se face această tablă era folosită şi cu 50 de ani în urmă. Casa unui vecin de-al meu are aşa ceva. A pus-o în urmă cu 40 de ani. O are şi acum. Pe piață garanțiile sunt în medie de 10 ani. Noi vă oferim 15 ani garanție, însă puteți sta liniştit câteva zeci de ani. Şi eu am aceeaşi tablă la casă.* Aceasta este o poveste pe scurt. O puteți

dezvolta în funcție de situație. Povestea trebuie să fie reală şi eventual să poată fi verificată, altfel este foarte riscant să o folosiți. Gândiți-vă ce poveşti ştiți şi pe care le puteți spune clienților pentru a fi răspunsuri doveditoare pentru aceştia. Acesta este un truc la care apelează foarte des marii oratori.

Non verbalul în timpul discuției

Folosirea nonverbalului pentru a transmite un mesaj subliminal este o tehnică foarte puternică ce utilizează tehnica asocierii. Ideea este aceea de a asocia toate sentimentele pozitive cu dumneavoastră şi pe cele negative cu un punct virtual. Practic, acest lucru înseamnă că ori de câte ori folosiții un cuvânt sau povestiți o situație cu o conotație pozitivă să vă atingeți discret, undeva pe piept. Vă atingeți atunci când folosiți cuvinte precum încredere, realizare, eficient, decizie bună. Nu trebuie neapărat să vă atingeți atunci când vorbiți numai despre tine, ci şi atunci când vorbiți despre altcineva sau despre o situație. E foarte important să asociați şi „răul cu ceva". Pe acesta puteți să-l „aşezați" undeva în dreapta dumneavoastră. Practic, atunci când folosiți cuvinte negative gesturile dumneavoastră trebuie plasate într-un punct exterior. În felul acesta veți asocia sentimentele bune cu dumneavoastră, iar pe cele rele cu ceva din afară. La final, când puneți întrebări cheie la care aşteptați răspunsuri decisive, trebuie să vă atingeți din nou pe dumneavoastră. Este o tehnică foarte subtilă, cu rezultate imediate, dar care necesită antrenament pentru a o practica cu discreție.

Sper ca ideile de mai sus să vă fie folositoare în negocierile viitoare, fie ele personale sau profesionale. Aplicându-le puteți deveni un negociator experimentat.

7.5 TIPS AND TRIKS ÎN NEGOCIERE

Mai jos veți găsi idei practice pe care le puteți folosi şi adapta în negocieri sau vânzări. Aceste idei practice pleacă de la premisa că micile lucruri pot declanşa schimbări mari, iar atenția asupra mai multor lucruri mici poate determina cumulat un rezultat încântător.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

1. Numele partenerului de negociere

Fie că vorbim despre nume, fie despre prenume, oamenilor le place să li se pronunțe numele. Pentru a reține numele persoanei este important ca, imediat după ce faceți cunoştință cu ea să folosiți numele de câteva ori. Un secret este acela de a folosi chiar şi la telefon numele persoanei de la capătul celălalt al firului, iar dacă doriți un impact maxim trebuie, ca într-o conversație să–i folosiți ca ultim cuvânt numele, cum ar fi: „Vă doresc o zi bună, domnule Rujoiu" , „O să vă sun eu mâine, domnule Rujoiu" sau „A fost o adevărată plăcere să vă întâlnesc, domnule Rujoiu" etc. Trebuie să rețineți că este important să folosiți numele celui cu care vorbiți, dar mai ales în finalul discuției, iar dacă se poate, numele acestuia să fie chiar ultimul cuvânt.

2. Aşezarea în încăpere

În principiu, poziția cea mai dezavantajoasă este cu spatele la uşă şi cu fața la geam. Aceasta este o poziție care creează disconfort, în primul rând pentru că totdeaunea veți avea un sentiment de nesiguranță atunci când se deschide uşa, iar în al doilea rând pentru că geamul poate fi un factor perturbator care vă diminuează puterea de concentrare, iar o posibilă acțiune pe care o vedeți pe fereastră vă poate distrage şi mai mult. Ca sfat, vă recomand o poziție în lateral, cu spatele la un perete, de unde puteti vedea atât uşa cât şi geamul, cumva acestea să fie în stânga şi în dreapta dumneavoastră. Negociatorii care vor dori să vă pună în dificultate şi vă vor aşeza fix în această poziție. Nu-vă rămâne decât să evitați această poziție, iar eventual la un moment dat să găsiți un prilej să mutați scaunul într-o poziție ceva mai avantajoasă. Când dumneavoastră vreți să puneți un partener de negociere în dificultate îl puteți aşeza într-o asemenea poziție şi eventual rugați pe cineva să folosească uşa mai mult decât de obicei. Trebuie să folosiți această tehnică cu măsură pentru că folosită în exces poate deranja. E bine să vă amintiți această tehnică chiar şi atunci când mergeți undeva în oraş. Alegeți-vă astfel un loc cu vizibilitate maximă, eventual o masă situată în lateralul unei săli, iar scaunul să fie situat la perete.

3. Aşezarea la masă

Majoritatea negocierilor se poartă la masă. Poziția cea mai puțin comunicantă este față în față. Dacă este o masă dreptunghiulară partenerii aşezați într-un capăt şi celălalt al mesei vor avea tendința să poarte discuții în contradictoriu, ambii dorind să aibă un control asupra discuției. Chiar şi la şedințele informale, poziția din capul mesei este „predispusă" la a prelua inițiativa, la a-şi impune punctul de vedere. Revenind la negociere, evitați pe cât posibil pozițiile opuse. Dacă totuşi partenerul de negociere este aşezat în capul mesei, încercați să găsiți o poziție cât mai apropiată de el pe laterala mesei, eventual primul scaun. Dacă scaunul este departe îl puteți muta imediat lângă el. Spre deosebire de poziția opusă care blochează comunicarea, poziția în diagonală facilitează comunicarea. La fel şi pozițiile față în față. Chiar dacă nu sunt în capul mesei şi sunt pe laturile mai lungi, nu sunt indicate. Negociatorii neexperimentați consideră această poziție, față în față, ca fiind cea mai favorabilă (fiecare dintre negociatori stând pe cele două laturi mai lungi ale mesei). Dacă stați la o masă pătrată este indicat să evitați poziția față în față, astfel că este de preferat cea în unghi, pe laturile alăturate ale mesei. Cercetările au arătat că cea mai „comunicativă" poziție dintre doi parteneri de negociere este cea alăturată. Cumva, metaforic vorbind, este poziția din care partenerii vorbesc aceeaşi limbă, stau de aceeaşi parte a baricadei şi privesc problema din acelaşi unghi. De asemenea, lucrul pe documente, explicațiile oferite de un suport vizual, o schemă sau un desen sunt mult mai uşor de discutat şi de vizualizat de către ambii parteneri când aceştia stau alături, puțin întorşi unul către altul.

4. Mărturiile

Dovada fermă a calității serviciilor pe care le oferiți este ceea ce spun clienții dumneavoastră despre voi. Cu cât mai multe mărturii, cu atât mai bine. Aceste mărturii nu trebuie să fie scrisori complete şi bine elaborate. Cele mai bune sunt mărturiile spontane oferite în momentul în care clientul a fost mulțumit. Rețineți aşadar că o mărturie a unui client se culege în momentul impactului maxim. Când aveți un client care vă spune ceva de genul: *„Mulțumesc foarte mult, mi-ai fost de un*

real ajutor!" rugați-l în acel moment să vă scrie câteva cuvinte, chiar şi de mână, dacă nu aveți tehnologia necesară la îndemână. Cu cât va trece mai mult timp, cu atât va fi mai greu să obțineți mărturia respectivă. Şansa de a vi se oferi mărturia (recomandarea) în momentul satisfacției maxime este undeva la 50%. După câteva zile însă, acest procent al probabilității scade spre 10%. Strângeți recomanări şi rețineți că acestea vor fi mult mai credibile atunci când sunt scrise chiar de mână. Când o să aveți peste o sută de recomandări probabilitatea de a convinge un nou client creşte considerabil. Poate fi chiar o provocare, fiecare client mulțumit poate fi ocazia unei recomandări. În cazul în care doriți o strategie pe termen lung rugați-l să scrie ceva şi despre dumneavoastră ca om, nu doar despre companie. În vremuri grele, aceste recomandări pot fi aur curat şi pot fi folosite indiferent de compania la care lucrați.

5. Onestitatea

Noi românii suntem învățați multe. La capitolul onestitate nu stăm foarte bine. Cel puțin asta mi-a arătat experiența mea şi spusele celor pe care-i cunosc. Prima tendință în negociere este aceea de a lua de la un partener mai mult decât are el de oferit *„Vreau să-l ard de nu se vede", „acum are nevoie de mine, prețul este altul"* etc. Gândurile nerostite ale multora dintre noi, ca români, sunt: Nu ştie care e treaba. Îl fac de nu se vede. Această strategie ***Win–Lose***, creează proasta reputație. Am fi mult mai câştigați dacă, înainte de a ne gândi la cum să-l păcălim, ne-am gândi la cum pot câştiga şi eu şi el. Aunci când ambii parteneri sunt deschişi fiecare poate câştiga şi fiecare poate fi mulțumit. Această onestitate vă oferă şi permisiunea de a fi creativ. Gândiți-vă la soluții inovatoare care pot duce la un câştig pentru ambele părți. Gândindu-ne la doi copii care vor să împartă o portocală, mentalitatea ***Win–Lose***, este aceea în care unul dintre copii vrea toată portocala, iar celălalt nu se va alege cu nimic. O variantă ***Win – Win*** este accea în care cei doi copii discută. Poate unul doreşte numai o felie de poftă sau o pot împărți. Este posibil ca unul dintre ei nu dorească neapărat portocala, ci poate vrea numai un fruct. Poate chiar întâmplător, celălalt copil are un alt fruct sau îi poate face rost de unul. Sau poate ambii au câte 5 bănuți şi decid împreună să mai cumpere o portocală şi astfel fiecare dintre ei va avea

o portocală. Pot fi multe soluții, trebuie însă ca cei doi copii să discute şi să fie dispuşi să afle nevoile celuilalt. Româneşte, ar însemna ca unul să manânce portocala, iar celălalt să saliveze. Este un efort mic, dar cu un rezultat mare.

Fiți onest cu celălalt şi nu-i vindeți ceva de care acesta nu are nevoie. Încercați să aflați de ce anume are nevoie şi căutați împreună soluția optimă. Numai în acest fel veți construi o relație pe termen lung. În acest fel veți fi considerat un partener. Atunci când partenerul nu va rămâne mulțumit, a doua oară vă va ocoli. Dacă veți fi onest veți fi o rara avis. Atunci când simțiți un dezechilibru şi mai ştiți că peste câteva zile partenerul dumneavoastră de negociere va înțelege că a făcut o afacere proastă, nu vă grăbiți să-i vindeți, încercați să-l avertizați. Chiar dacă astăzi veți „rata o negociere" de 2000 de euro, construiți de fapt premisele unei negocieri viitoare bazate pe încredere. Este posibil ca peste două săptămâni să faceți o afacere de 20 000 de euro cu același client. Când aveți un client sau un partener la care observați că va încheia o afacere proastă puteți să-l avertizați. Este foarte probabil ca în scurtă vreme acest favor, în care nu l-ați lăsat să arunce cu banii pe fereastră, să vi se intoarcă, uneori chiar înzecit.

6. Întreruperile

Nu puține sunt cazurile în care negociatorul vrea să dea impresia de om căutat. Astfel el îşi pune secretara sau pe coleg să-l sune atunci când are întlniri. Această tehnică nu pare tocmai bărbătească, însă ea are avantajul că în orice moment, odată ce ați fost sunat puteți spune că trebuie să reprogramați întâlnirea pentru că a intervenit ceva foarte urgent. Aceste întreruperi sunt bune în momentul în care negocierea a luat o direcție pe care nu v-o doriți şi vă dezvantajează foarte mult.

7. Concluziile comune preliminare

În principiu, este bine să țineți un jurnal al negocierii cu lucrurile pe care vi le stabiliți. Acest lucru vă va permite să notați o concluzie şi să vă rugați totodată partenerul să vă confirme că aşa este. În cazul unor negocieri complexe pentru a lua un puls al negocierii, redactați pe o foaie împreună cu partenerul concluziile la care s-a ajuns. Este momen-

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

tul în care puteți verifica dacă ați vorbit aceeaşi limbă şi dacă lucrurile care erau subînțelese sunt acum înțelese. Totodată, va fi şi o ocazie în care expresii de genul: „am putea să…" se transormă în „putem să". Această foaie poate fi trimisă pe e-mail sau pe fax partenerilor dumneavoastră. Este o strategie bună care, dincolo de avantajul clarificării, are şi avantajul că obțineți timp. Astfel că partenerii sau şefii dumneavoastră pot fi la curent asupra discuției şi concluziilor preliminare. Această manieră este utilă mai ales când aveți un partener care a deviat cam mult de la subiect şi a trecut superficial peste anumite lucruri. Rețineți aşadar că un jurnal al negocierii (notițele dumneavoastră) vă permite să fiți la curent cu stadiul negocierii pe de o parte, iar pe de altă parte, un jurnal comun al negocierii, trimis prin fax sau pe e-mail partenerilor, asigură un prilej de clarificare asupra stadiului negocierii şi obligă ambele părți la clarificări ce vor putea fi prinse cel mai probabil într-un viitor contract.

8. Schimburile

În cadrul întâlnirii este de preferat să aveți o recuzită corespunzătoare, însoțită de arsenalul tehnologic necesar. Nu este însă sfârşitul lumii dacă nu aveți un pix şi astfel partenerul vă poate împrumuta unul. Este un bun prilej pentru a iniția o serie de schimburi. Schimbul sau simplul fapt că vă oferă ceva creează bune premise psihologice în cadrul întâlnirii. Atunci când ți se oferă ceva, acceptă. Fie că ți se oferă o cafea, un pahar cu apă, un pix, o brichetă, o foaie, etc acceptă. Spunând un „Nu, mulțumesc. Am şi eu" sau „Nu mulțumesc. Nu-mi este sete" este un refuz care îl va face pe partenerul dumneavoastră care v-a oferit ceva să se simtă inconfortabil. Se spune de multe ori că există o plăcere mai mare în a oferi ceva, decât în a primi ceva. Dacă partenerul vă oferă ceva, acceptați cu mare plăcere şi încercați să-i oferiți şi dumneavoastră ceva în schimb. Schimbul este primul pas către o bună comunicare. Dacă vă face cadou un pix, încearcați să-i faceți şi dumneavoastră cadou un pix (chiar şi pe cel personal), o agendă sau ceva asemănător care vă este la îndemână. Partenerul se va simiți obligat să accepte. Negocierea în acel moment este începută, iar primii paşi au fost făcuți deja. Dacă nu aveți ceva material pentru a-i oferi, faceți-i o promisiune sau oferiți-i o vorbă

bună, un compliment sau o apreciere.

9. Confidențialitatea

Atunci când îi veți cere partenerului de negociere să păstreze confidențialitatea asupra celor ce urmează să fie discutate acesta va lua mult mai în serios discuția. Această solicitare poate crea premisele unei relații de încredere. Totodată, puteți invoca faptul că este pentru dumneavoastră nu doar un client, ci un partener de afaceri, astfel că sunteți dispus să căutați şi să găsiți cele mai bune soluții, lucruri pe care nu le acordați în mod obişnuit tuturor oamenilor cu care lucrați. Probabil ați observat şi în viața de zi cu zi. Când spuneți cuiva: *„Vreau să-ți spun ceva, dar vreau să rămână între noi”* dintr-o dată partenerul este mai interesat şi dă o atenție mai mare detaliilor şi lucrurilor spuse de dumneavoastră. Trebuie să aveți grijă ca în timpul discuției să se justifice confidențialitatea, fie că este vorba de un discount pe care nu-l acordați în mod obişnuit, de un termen de plată, de o favoare, sau de o informație care l-ar putea ajuta.

10. Punctul comun

Cine se aseamănă se adună. Este o vorbă veche şi cu mult mai mult adevăr decât credem. Poate că nu semănați cu partenerul de negociere, poate vă întalniți pentru prima dată şi este impropriu spus că puteți semăna. Puteți însă să faceți ceva în acest sens, anume să căutați puncte comune cu el. Poate fi un hobby, poate fi un loc pe care l-ați vizitat, poate fi postul TV preferat, pot fi copiii, vestimentația, pot fi principiile sau de ce nu, valorile. Un negociator experimentat nu începe negocierea până nu a găsit unul sau două puncte comune cu partenerul. Negocitatorii neexperimentați intră direct în negociere, însă acest lucru nu îi avantajează foarte mult. În negociere acest punct se numeşte ***cârlig*** sau ***ancoră***.

Rețineți: căutați punctul comun, identificați-l şi discutați pe marginea lui. Veți avea parte astfel de o negociere mult mai deschisă şi mult mai relaxată. Inconştient sau nu, partenerul de negociere, odată ce veți identifica puncte comune, vă va acorda mai multă încredere decât în

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

mod obişnuit. Gândiţi-vă la dumneavoastră! De multe ori veţi acorda mai multă încredere persoanelor care într-un fel sau altul vă seamănă.

Aţi avut mai sus numai 10 tips and triks. Le-am scris în ordinea în care mi-au venit în minte. Aceste lucruri mici vă pot fi foarte folositoare atât în negocierile comerciale, cât şi în cele personale.

7.6. 13 REGULI DE AUR ÎN VÂNZĂRI

În ultima vreme am tot scris articole despre negociere şi vânzări. Am observat însă că sunt destui cititori care doresc şi un punct de pornire, câteva reguli de bază. Nu de puţine ori am întâlnit comentarii: *„Dar asta nu merge dacă nu-ţi cunoşti produsul”*, de exemplu. Cititorii aveau dreptate, eu, în sinea mea, mă gândeam că sunt de la sine înţeles, că sunt lucruri de bază. Am decis astfel să aleg lucrurile mai importante din vânzări şi negociere care pot fi interesante atât pentru începători cât şi pentru avansaţi.

13 Reguli de aur

1. Cunoştinţele tale – Eşti un profesionist?

Nu puteţi face performanţă dacă nu vă cunoaşteţi produsele în cel mai mic amănunt. La fel cum nu puteţi convinge pe cineva de un lucru pe care nu-l cunoaşteţi. Trebuie să ştiţi TOTUL despre: produs, firma în care lucraţi, capacitate de livrare, capacitate de producţie, punctele tari, punctele slabe, ofertele concurenţei, noile tendinţe etc. Oamenilor le place să cumpere de la profesionişti, iar unul dintre motivele pentru care puteţi fi considerat un profesionist este ceea ce dumneavoastră ştiţi . Trebuie să aveţi răspunsuri pentru orice întrebare ce vi s-ar putea pune!

2. Felul tău de a fi – Inspiri încredere?

Trebuie să inspiraţi incredere. Încrederea în propria persoană, încrederea în firma pe care o reprezentaţi, încrederea în produs sunt punctele cheie în a convinge pe cineva. Oamenii se lasă convinşi de cei care sunt

increzători. Nimănui nu-i place să cumpere de la cineva ce pare că are ceva de ascuns. Nu există o rețetă a încrederii. Lucrurile sunt destul de simple, aveți sau nu încredere în dumneavoastră. Daca nu, ar trebui să vă răspundeți la întrebarea: *„de ce nu am încredere în mine?”* Descoperiți motivele şi în acest fel veți înlătura şi efectele!

3. Non verbalul şi paraverbalul – Eşti un maestru al comunicării?

Non Verbalul şi Paraverbalul sunt extrem de importante. Sunt cursuri pe această temă şi s-au scris tone de cărți. Un lucru este cert: aceste lucruri contează! E greu să vă faceți singuri o autoanaliză. Îi puteți ruga pe prietenii dumneavoastră sau pe colegii să vă ofere un feedback sau puteți folosi cea mai veche metodă de testare: oglinda. Aici regula de aur este că nu există nici o regulă de aur. Anumite gesturi vă pot dezavantaja, altele vă pot avantaja. Dacă aveți la dispoziție o cameră de filmat, înregistrați-vă. Vizionați apoi înregistrarea fără sonor. Ce exprimă ea? Este unitară cu ceea ce ați spus? Mai punți pe cineva să se uite la fel la înregistrare şi puneți-l apoi să comenteze nonverbaulul dumneavoastră şi veți fi uimit de câte lucuri veți afla. La fel de important este şi paraverbaul, modul cum vorbiți, cum accentuați cuvintele, ce voce folosiți, ce ton, ce volum. Aceste lucruri contează. Încercați să vă automonitorizați. Aici un scurt sfat: încearcați să folosiți ritmul de vorbire al partenreului. Dacă el vorbeşte prea repede şi dumneavoastră prea lent, vă veți obosi reciproc. Şi invers, dacă el vorbeşte mai încet şi dumneavoastră prea tare - din nou apare o barieră în comunicarea dintre voi. Este mult de discutat aici. Folosiți minim aceste sfaturi şi va fi un plus (sunt sfaturi de bază) . Rețineți însă că atunci când aveți în față un auditoriu, 80% din ceea ce transmiteți este Non Verbal şi Paraverbal.

4. Ce ai de oferit – Te recomandă sau nu?

Va fi o luptă cu morile de vânt să vindeți produse proaste. Puteți vinde o dată, însă a doua oară nu va mai cumpăra de la dumneavoastra şi fiți siguri că vă va „anti-recomanda” ori de câte ori va avea ocazia. În afaceri trebuie să căutați să lucrați permanet cu acel client, să încasați pe termen lung de la el. Dacă nu credeți în produs sau nu îl înțelegeți

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

- nu încercați să-l vindeți. Daca nu este bun şi dumneavoastră ştiți asta şi totuşi înşelați cumpărătorul... nu uitați că lumea este foarte mică, vă veți mai întalni cu acel om. Etica vă menține în afaceri. Din nefericire, pentru proasta calitate dumneavoastră, ca agenți, nu aveți soluții, aveți numai o alternativă: schimbați-vă locul de muncă!

5. Atitudinea ta – Cât eşti de disperat?

Cu cât veți fi mai disperați să vindeți, cu atât clienții vor fugi mai mult de dumneavoastră. Disperarea este suspectă şi vă scade din prestanță. Trebuie să găsiți echilibrul între disperare şi lipsa de modestie. Acest echilibru se numeşte PARTENERIAT. Nu trebuie să fiți nici milog, nici agresiv, trebuie să încercați construcția unui parteneriat.

6. Poziționarea – Tu vinzi sau el cumpără?

Este foarte clar. Înainte de a vinde dumneavoastră, el trebuie să cumpere. Mai exact, trebuie să plecați de la nevoia lui. Împreună cu el să aflați de ce are nevoie, ce vrea el să cumpere. Plecați de la nevoia lui şi vă va respecta. În cel mai rău caz, încercați să-l faceți conştient de nevoile pe care le are. Este drept că sunt şi clienți mai dezorientați, pe aceştia îi puteti ajuta în discuție. Ghidați dumneavoastră discuția şi convingeți-l să vă spună el „cu gurița lui" că are nevoie de ceva. Abia când l-ați convins ca are nevoie – începeți să-i vindeți. Puteți forța lucrurile, să-l convingeți că are nevoie fără să fie adevărat, însă nu vă aşteptați ca a doua oară să mai cumpere de la dumneavoastră. Vă recomand însă să forțați nota numai atunci când dumneavoastră ştiți că va fi fericit post achiziționare.

7. Orientare în teren – Eşti în vizită la un potențial client?

Sunt cursanți care uneori mă întreabă: „Și cum pot vinde cuiva care nu are nevoie?" Iar răspunsul meu este: E o pierdere de timp să încerci să convingi oamenii să cumpere servicii de care nu au nevoie, este un câştig pe termen scurt, însă pe termen lung aşteaptă-te să ai de suferit din această cauză.

Când încercați să vindeți cuiva care nu are nevoie, sunteți un agent slab (fără supărare). Ce căutați acolo, la acel client? Ar fi trebuit să an-

ticipați că nu are nevoie! A lua oamenii la rând şi a încerca să le vindeți în ideea că poate găsiți pe cineva care are nevoie denotă un slab management al vânzărilor. Identificați oamenii care au nevoie de de ceea ce vindeți dumneavoastră. Cum ar fi să merg într-un sat uitat de lume şi să încerc să vând apă plată, când ei au apă foarte bună acolo? Aş fi un agent slab! Cum ar fi să merg la Fabrica Dacia şi să încerc să le vând piese de schimb pentru Audi? Exemplele pot continua, însă cred că s-a înțeles ideea. Când un om vă spune: „Chiar nu am nevoie!", ar trebuie să vă gândiți mai bine la dumneavoastră, la timpul pe care nu ştiți să-l folosiți eficient. Probabil vă spuneți în gând: „Dar agent adevărat este acele care vinde şi cuiva care nu are nevoie!" Cu riscul de vă supăra, vă spun că acela nu este un bun agent. Puteți face asta aşa...„for fun", pentru a vă testa capacitățile, însă nu conduce la nimic bun. Dacă vreți să vă testați capacitățile, mergeți la o multinațională care lucrează cu concurența şi convingeți-i să lucreze cu dumneavoastră. Atunci puteți spuneți că sunteți un agent adevărat. Un agent bun ştie să-şi planifice vizitele, mergând doar la potențialii clienți. Potențialii clienți sunt acele persoane fizice sau juridice care pot fi interesate de ceea ce are el de oferit! Sfatul meu: căutați-vă potențiali clienți, nu victime! ☺

8. Timpul – Cât de grăbit eşti să cedezi?

Cele mai întalnite replici în negociere sunt, probabil: „Prețul e prea mare!" sau „Am oferte mai bune!" Acesta este cel mai vechi truc folosit de cumpărători. În cele mai multe cazuri vor încerca să vă preseze. Greşeala multor agenți este să răspundă imediat acestei provocări. Se grăbesc să mai lase din preț, să facă discounturi, fie doar să spună „Ne înțelegem noi...".

Nu spuneți DA imediat! Acesta este singurul moment în care cumpărătoul vă cere ceva în mod indirect, anume să-i dați un preț mai mic. El aşteaptă un răspuns în acele momente. Nu discutați de acest lucru. Nu cedați fără să cereți nimic la schimb şi nici nu oferiți în ideea că va cumpăra de la dumneavoastră. Discutați ce vrea, cât vrea! Discutați de ce are prețul respectiv, prezentați-i beneficiile şi avantajele. Abia apoi puteți să cedați. Negocierea prețului se face la urmă. Făcând-o înainte pierdeți enorm, pentru că nu vă mai rămâne nimic de negociat. Puteți

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

negocia preţul, în funcţie de volum, de durată, de termenul de plată etc. Sfat: când vi se cere să faceţi un discount din primele momente, relaxaţi-vă şi începeţi cu el o discuţie normală, ca şi cum nu v-ar fi cerut acest lucru!

9. Imaginea ta – Dacă ar vorbi ce ar spune?

Trebuie să aveţi grijă de voi. Atenţie la îmbrăcăminte! Mulţi agenţi spun că acest lucru nu contează. Ba contează şi contează chiar foarte mult. Prima impresie se formează în primele câteva secunde. Nu vă sfătuiesc să vă imbrăcaţi mereu la costum şi cravată, însă fie că ne place sau nu, modul în care ne îmbrăcăm contează. Poate o să vi se pară amuzant, însă aceasta se aplică până şi în regnul animal. Alegerea masculului de către femelă la fazani...este doar un exemplu. „Penajul dumneavoastră" influenţează! În plus dincolo de cum sunteţi îmbrăcaţi, mai contează şi igiena, aspectul îngrijit. Aici nu cred că este cazul să intru în detalii.

10. Starea ta de spirit – Pesimist sau optimist?

Puteţi juca şi rolul pesimistului în anumite situaţi, de pildă atunci când expuneţi în termeni de consecinţe ce se poate întâmpla dacă nu achiziţionează de la dumneavoastră. Cheia este însă optimismul! Oamenilor le place să fie înconjuraţi de semeni pozitivi. Sigur are el destule probleme, faceţi-l să simtă că ia o gură de aer când vă întâlneşte. Încercaţi să faceţi astfel încât vizita dumneavoastră să nu-i creeze încă o problemă. Fiţi optimişti în ceea ce priveşte afacerea lui, fiţi optimişti în ceea ce priveşte produsul şi firma pe care o reprezentaţi. Fiţi optimist în ceea ce priveşte lucrurile în general. Atenţie, păstraţi o doză de realism în tot acest optimism, altfel totul se poate întoarce împotriva dumneavoastră! Nu râdeţi nici prea mult! Dacă-l faceţi să zâmbească l-aţi convins pe jumătate. Râsul dezarmează, oamenilor în general le place să râdă. Am găsit la un moment dat şi explicaţia dată de fiziologie, cu substanţe care inundă creierul atunci când omul râde. Pe scurt: îl convingeţi mai uşor dacă-l faceţi să râdă şi dacă sunteţi optimist!

11. Respectul – cine pe cine respectă?

Îl respectaţi dumneavoastră pe el, sau el pe tine? Probabil ştiţi că

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

trebuie să-l respectați. Elegant, trebuie să cereți în schimb acelaşi lucru. E condiția minimă în afaceri. Puteți să vă lăsați călcați în picioare, să fiți umiliți, însă nu vă aşteptați să mai aveți şi prestanță după. Această regulă cred că ține de respectul de sine. Dacă sunteți atât de disperați încât să vă lăsați umilit, este fix alegerea dumneavoastră. Ca să citez un cursant de-al meu, pe care îl admir şi-l respect, lucrurile ar sta în felul următor: *Impune-ți respectul în fața clientului. Nu are nevoie de preş, are probabil unul la intrare în firmă!*

12. Oferta concurenței – Este bună sau rea?

Dacă-i prea bună, nu-i de bine, aveți mult de luptat! Dacă-i proastă, fericirea dumneavoastră! Ca procedură însă trebuie să aveți grijă. Negociatorii neexperimentați ajung să vorbească mai mult despre produsele concurenței decât despre ale lor. Mai exact, dacă sunteți în stare, demonstrați înainte de toate că ce oferiți voi este bun şi încercați să vorbiți cât mai puțin de concurență, cu atât mai puțin de rău. Aparent vă ajută să-i vorbiți de rău, practic nu-l convingeți cu asta. În plus, oamenii au un altruism mai ciudat..s-ar putea să între în polemică cu dumneavoastră şi să încerce să-i apere. Dacă puteți, evitați folosind replici de genul: *nu se pot compara, ceea ce ofer eu face cutare şi cutare*...etc. Aceasta e atitudinea potrivită!

13. Timpul şi orientarea!

În primul rând, nu stați la client mai mult decât e necesar, nici mai puțin. Când ați terminat treaba, faceți o încheiere frumoasă şi nu aşteptați să vă spună el că are de lucru. Apoi când spun, orientare...mă refer la flexibilitate. Poate aveți o poezie de acasă, învățată bine, atenție însă la client, poate nu are chef de poezia voastră. „Nasul" dumneavoastră de negociator trebuie să simtă când trebuie schimbat macazul, când trebuie să-l ascultați şi când trebuie să vorbiți. Prezentați alternative, fiți creativ, fiți inventiv, fiți flexibili! E posibil să aveți o soluție pregătită pentru client, s-ar putea să nu fie însă cea potrivită. Nu vă chinuiți să i-o băgați pe gât, ci încercați să o adaptați nevoii lui. Dacă observați că nu reuşiți, încercați altă soluție, altfel vă veți afunda şi mai tare!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Sper că aceste 13 Reguli de aur vă vor fi de folos. Nu strică deloc ca din când în când să vă reamintiți că fără bazele elementare toate tehnicile dumneavoastre de negociere sunt inutile.

7.7. IDENTIFICAREA DECIDENTULUI – MAI MULT DECÂT AGENT DE VÂNZĂRI!

Identificarea decidentului este o problemă mult dezbătută. Nu de puține ori, am fost martorul unor discuții între managerii de vânzări şi agenții de vânzări, în care managerii spuneau că: *„totul este identificarea decidentului; odată ce ştii cine decide, ai vândut”*. Sunt de acord cu acest manager, doar în mică măsură. Vânzătorii profesionişti, care sunt negociatori experimentați ştiu însă, că identificarea decidentului nu este totul.

Vă voi explica în acest capitol, cum să declanşați decizia, mai mult decât a identifica decidentul. Veț înțelege, că există de fapt, o unitate de luare a deciziilor ULD, şi veți învăța să operați cu aceasta unitate. Ca de obicei, voi lucra pe un exemplu pentru a fi mai uşor de înțeles această unitate. De reținut, că această unitate de luare a deciziilor, este validă când avem de-a face cu o companie care are mai mult de un angajat, cu toate că şi aici este discutabil.

Voi lua exemplul unui spital, fie el privat sau public, iar agentul de vânzări trebuie să vândă acelui spital anumite medicamente. Folosesc acest exemplu întrucât de curând am ținut un training la o companie cu profil medical, care a validat 100% această unitate şi a catalogat-o mai mult decât aplicabilă.

Astfel, din **unitatea de luare a a deciziilor ULD** fac parte următoarele elemente:

– *cerberii*
– *decidentul*
– *utilizatorul*

– beneficiarul
– achiziţiile
– influenţatorii

Prin urmare, sunt 6 elemente pe care le găsiţi descrise mai jos.

Cerberii

Aceştia, după cum spune cuvântul, sunt paznicii companiilor. Sunt secretarele, portarii, femeile de serviciu, asistenţii manageri etc. Sunt acele persoane care stau în calea ajungerii la decident. De regulă, acesti cerberi au informaţii mai mult decât preţioase. Aţi fii uimiţi de câte lucruri puteţi afla de la un portar.

Folosind o exprimare populară, pot spune că, în cazul unui spital, aceşti cerberi îţi mănâncă sufletul. Dacă portarul nu vă lasă să intraţi, deja aveţi o problemă, iar, dacă persoana din secretariat nu vă programează o întâlnire cu Managerul spitalului, din nou aveţi o problemă. Aceşti cerberi sunt persoanele care vă pot opri să ajungeţi la decident. De asemenea, ele vă pot „ajuta" ca, odată ce aţi ajuns la decident să nu vă recomande, sau, ba din contră, să vă recomande cu căldură.

Aceşti cerberi vă pot ajuta să aflaţi informaţii esenţiale, vă pot programa întâlniri la un moment oportun pentru dumneavoastră şi manager sau mai pot strecura managerului, printre rânduri, că sunteţi un tip tare de treabă. Cu aceşti cerberi trebuie să întreţineţi relaţii permanente: înainte de a lega o relaţie, după ce aţi legat relaţia şi după ce aţi terminat relaţia. Aceşti cerberi, după cum vedeţi, vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot juca rolul unor influenţatori, lucru pe care îl puteţi vedea mai jos.

Cu cerberii trebuie să vă împrieteniţi, puteţi folosi şi mici cadouri, o ciocolată sau o cutie de bomboane. Atenţie, să nu faceţi greşeala să legaţi o relaţie de cadouri cu ei. Trebuie, mai întâi de toate, să legaţi cu ei o relaţie umană, să le cunoaşteţi viaţa, să le ascultaţi problemele, să-i sfătuiţi şi să-i ajutaţi în cazul în care au nevoie.

Decidentul

Decidentul este persoana care ia decizia. Sunt fel şi fel de decideţi, unii care ţin mai puţin seama de ce se întâmplă în instituţie, alţii care

ţin mai mult seama. Aceşti decideţi sunt cei mai în măsură să dea ok-ul pe colaborarea dintre voi. El poate spune uneori un da hotărât, un nu hotărât, pot spune că se mai gândesc, sau în cel mai nefericit caz, nici nu vrea să vă asculte. Decidentul este, de regulă, Managerul spitalului sau Directorul Administrativ, de obicei persoana care are dreptul ultimei semnături.

În cele mai multe cazuri, Decidentul nu decide singur. El ține cont de părerea cerberilor, sau poate fii influențat de părerea acestora. El poate fii influențat, de asemenea, şi de utilizatorii produsului respectiv, precum şi de cei care beneficiază direct de produs. Decidenții pot fi influențați şi de vechi prieteni sau de familie, de asemenea.

Nu în ultimul rând decidenții sunt influențați şi de departamentul de achiziții care trebuie să se ocupe de procedura de contractare. Cu cât instituția va fi mai mare, probabil, şi responsabilitate decidentului este crescută. Paradoxal însă, de multe ori, sunt o mulțime de decidenți, care aşteaptă mai înainte de toate un consens din partea tuturor factorilor implicați. E mai safe pentru el, mai ales în cadrul instituțiilor publice. De exemplu, el cere un referat de necesitate din partea utilizatorilor (medici, asistente), îl pasează cerberilor, care trebuie să ducă la îndeplinire sarcina prin intermediul departamentului de achiziție). Nu există un traseu instituțional unic pe care dumneavoastră să-l ştiți în prealabil, fiecare instituție are propriul ei traseu al hârtiilor, al relațiilor şi al contractărilor. Dumneavoastră va trebui să identificați această unitate decizională şi să vă lămuriți cum funcționează aceasta, urmând să acționați în consecință. Atenție, de cele mai multe ori, de la cerberi puteți afla aceste lucruri esențiale.

Utilizatorii

Utilizatorii ai şi ei un rol cheie. Aceştia sunt cei care pot construi real artificial. Ei pot spune: „am nevoie de acest produs, acest produs nu e bun, sau din contră acest produs este foarte bun. Utilizatorii din cadrul unui spital sunt medicii, asistentele şefe şi asistentele. Aceştia sunt cei care lucrează cu produsele tale, sau ale concurenței. De foarte multe ori, părerea lor este crucială. La fel ca şi cerberii, aceşti utilizatori te pot ajuta, te pot încurca sau pot influența decidentul. De multe ori, aceşti

utilizatori, realist vorbind, preferă să lucreze cu anumite produse pentru că ei cunosc furnizorul produsului respectiv şi au o relaţie cu acesta. De cele mai multe ori, aceşti utilizatori sunt subiecivi şi nu puţine sunt cazurile în care, aceştia, dacă nu sunt consultaţi reacţionează foarte agresiv. Atenţie deci, identificaţi aceşti utilizatori, salutaţi-i, vizitaţi-i şi legaţi o relaţie cu ei. Aceştia pot convinge foarte uşor decidentul că este nevoie de dumneavoastră sau la fel de uşor îl pot convinge că aveţi produse foarte proaste şi ar trebui să fiţi schimbat.

Beneficiarul

Beneficiarul este în cazul spitalului, pacientul. Acesta poate avea o bună părere despre produsele dumneavoastră, sau din contră. Este drept, că pe moment, părerea beneficiarului poate fi ocolită, însă, pe termen lung, contează foarte mult şi părerea beneficiarului. În unele cazuri, beneficiarul poate să nu fie de acord cu produsele companiei dumneavoastră. Acesta îşi poate expune părerea în faţa medicilor, chiar dacă habar nu are despre ce vorbeşte.

Un exemplu mai bun, în acest caz, este omul care se duce la un magazin şi cere un anumit produs pentru că i-a văzut reclama sau pentru că ii place lui acel produs. În acest fel, managerul este supus la presiunea beneficiarului, el fiind constrâns cumva să aibă în magazin produse solicitate de beneficiar. În cazul beneficiarului, pot şi agenţii de vânzări să aibă un rol, însă rolul cel mai mare îi revine departamentului de marketing al companiei. Cert este că, având un marketing bun, poţi vinde mai mult ca agent de vânzări. Din această unitate de luarea a deciziilor face parte şi beneficiarul, trebuind astfel, întreprinse demersuri şi în acest sens, chiar dacă beneficiarul nu este prezent în acel moment al negocierii.

Achiziţiile

Agenţii de vânzări începători neglijează foarte mult acest lucru. Nu de puţine ori, se trezesc că au convins decidentului, şi după ce se trece la îndeplinirea procedurilor, constată că au pierdut licitaţia. Acest lucru nu se întâmplă neapărat din cauza faptului că au avut un preţ prea mare. Pot să piardă din cauza lipsei unui act, din cauza unei formulari greşite,

sau pentru că nu au precizat anumite lucruri. Departamentul de achiziții vă poate ajuta, de cele mai multe ori, neoficial.

Se vorbeşte uneori de mită în acest caz. Aş fi nerealist să spun că mita nu există. Există această mită, mai ales în domeniul public. Mita însă, poate fi mai mare sau mai mică, poate să îmbrace forma unei relații umane. Să fiți prietenul lor poate valora de multe ori mai mult decât banii. Sunt locuri însă, unde mita nu funcționează, astfel că trebuie să jucați cu ei la nivelul relației umane, cumulate cu mici atenții: flori, ciocolată, bomboane etc.

Departamentul de achiziții vă poate ajuta să vă întocmiți un dosar bun. Vă poate da, de asemenea, şi informația prețioasă privind competitorii care mai pot veni, inclusiv ofertele pe care aceştia le fac de obicei. Dacă ați lucrat în domeniu ştiți că aceste informații valorează enorm. De multe ori deciziile se iau de aici. Sunt decidenți care lasă totul în seama departamentului de achiziții, sunt însă, şi decidenți care trasează sarcini precise departamentului de achiziții.

Influențatorii

Influențatorii au şi ei rolul lor şi nu unul foarte mic. Influențatorii sunt cei care influențează decidentul. Aceştia pot face parte din unitatea de luare a deciziei (cerberi, utilizatori, beneficiari, sau achiziții) însă, pot fi şi oameni simpli din instituție sau companie. Mai mult de atât, puteți identifica influențatori şi în afara instituției, anume, oamenii care au legătură cu instituția respectivă, mai exact cu oamenii din instituția respectivă. Atenție la influențatori, ei, ca şi ceilalți, vă pot ajuta, vă pot încurca, sau pot influența decidentul.

De reţinut - Sfaturi despre cum să lucrezi cu ***ULD – Unitatea de Luarea Deciziei***

- *Legaţi o relaţie umană cu toţi cei ULD – 6;*
- *Când decidentul este nehotărât, nu mai insistaţi asupra lui, insistaţi asupra cerberilor, utilizatorilor şi achiziţiilor; Chiar şi atunci când aveţi un contract şi aveţi o bună relaţie cu decidentul, legaţi o relaţie şi cu ceilalţi; nu se ştie cât timp va fi acel decident acolo şi nu se ştie când un competitor de-al vostru va încerca să lege o relaţie cu ei;*
- *Relaţia cu ULD nu garantează 100% rezultate, însă declanşează un mecanism care vă apropie cât mai mult de 100%;*
- *Folosind acest mecanism, rezultatele cresc considerabil, acesta poate fi o diferenţa dintre dumneavoastră şi ceilalţi competitori. Din experienţă, vă spun că sunt foarte puţini agenţi care pun preţ pe această formulă, în primul rând pentru că n-o cunosc şi nu sunt conştienţi de puterea ei;* ***ULD*** *este funcţional, mai ales atunci când avem de-a face cu o co panie sau instituţie mare. Poate îmbrăca şi forme mai mici, adică cerberii să fie tot una cu achiziţiile, sau atunci când cerberii sunt şi utilizatorii. Această schemă este orientativă, aceasta îmbrăcând o formă sau alta, în funcţie de instituţie.*

7.8. PERSONAL BRANDING ÎN VÂNZĂRI

Contează mult modul în care percem activitatea de agent de vânzări. Am livrat peste o sută de traininguri în vânzări şi i-am învăţat pe participanţi tehnici precise pentru creşterea succesului în vânzări. Cursurile au rezultate! La fel, pe blogul personal am primit fel şi fel de întrebări legate de vânzări şi de felul în care acestea pot fi crescute. Tehnicile funcţionează dacă există o atitudine potrivită, altfel, toate tehnicile şi strategiile rămân la nivel de teorie.

Sunt agenţi mulţi care vând fără să ofere nici măcar un leu discount.

Sunt agenți care vând fără să ofere plata la termen. Sunt agenți care sunt „iubiți" de clienții lor. Sunt însă şi mulți agenți care camuflează eşecul în afirmații precum:

– *avem un preț prea mare, nu o să reuşesc niciodată să-l conving*
– *concurența noastră are un marketing mult mai bun*
– *vrea termen de plată prea mare*
– *lucrează de mult timp cu altcineva*
– *e prea dificil, nu înțelege nimic din ce-i spun*

Stăteam de vorbă cu Vlad, un agent de vânzări care avea obiceiul să-şi camufleze eşecul, în spatele a fel şi fel de afirmații. Am avut cu el o discuție pe care o să o redau din amintire, evident, numele lui real fiind altul:

Vlad: *Nu mai reuşesc să vând nimic, firma noastră are prețuri prea mari!*
Eu: *Observ că ai o problemă destul de serioasă, ce alte dificultăți mai întâmpini?*
Vlad: *Nu ştiu... o fi de vină criza sau poate faptul că nu lucrez la o companie cunoscută*
Eu: *Şi anul trecut cum te-ai descurcat?*
Vlad: *Vânzările mergeau binişor.*
Eu: *Am înțeles! Crezi că te-aş putea ajuta în vreun fel?*
Vlad: *Nu ştiu nici eu, poate să-mi dai nişte sfaturi...*
Eu: *Sfaturile vor fi ale mele, însă tu va trebui să le pui în practică. Crezi că poți să faci asta?*
Vlad: *O să încerc!*
Eu: *Uite aici este prima greşeală, în vânzări nu trebuie doar să încerci trebuie să faci tot posibilul!*
Vlad: *Ok, o să fac tot posibilul!*
Eu: *Vlad, de multe ori diferența între tine şi competitorii tăi este pe muchie de cuțit. Şi ei se zbat să vândă şi tu, însă unul dintre voi merge puțin mai departe decât celălalt şi prin urmare reuşeşte. Efortul cumulat te poate ajuta să atingi succesul, numai că în vân-*

zări nu şti exact când trebuie să te opreşti, pentru că întotdeauna este posibil ca acel coleg din compania concurentă să meargă mai departe.
Vlad: *Şi când ştiu că mă pot opri?*
Eu: *Niciodată, tocmai asta spuneam mai devreme, că nu trebuie doar să încerci ci şi şă faci tot posibilul! Ai putea să fii de acord cu acest lucru?*
Vlad: *Da, desigur.*
Eu: *Şi ce crezi tu că însemnă tot posibilul?*
Vlad: *Hmm, nu prea ştiu ce să zic!*
Eu: *Poate să însemne multe lcururi, nu-i aşa?*
Vlad: *Cu siguranță că da!*
Eu: *„Tot posibilul" nu va semăna în niciun caz cu alt caz, întotdeauna situațiile vor fi unice!*
Vlad: *Aşa este!*
Eu: *Bun, şi în cazul tău, în care ai ca şi competitori companii cunoscute ce-ți rămâne de făcut?*
Vlad: *Să vând la un preț mai mic!*
Eu: *Asta poate să facă oricine şi ori de câte ori vei face un discount ți se va cere şi al doilea şi aşa mai deprte. La un moment dat va trebui să te opreşti cu discounturile, altfel compania la care lucrezi nu va mai avea din ce să-ți plătească salariul. Aşa este?*
Vlad: *Da. Aşa este.*
Eu: *Deci, dacă tu nu dispui de un nume de firmă faimos ce altceva ai la îndemână?*
Vlad: *Pe mine! (şi râde)*
Eu: *Mare adevăr ai spus, chiar cel mai la îndemână te ai pe tine. Foarte frumos. Haide să schimbăm puțin registrul discuției. Uneori şi tu ai fost client şi ai cumpărat diverse bunuri sau servicii, da?*
Vlad: *Da, am fost client, fiecare dintre noi este şi client la un moment dat.*
Eu: *Contează pentru tine de la cine cumperi?*
Vlad: *Da, atunci când leg o relație mi se pare mai simplu să cumpăr de la cei pe care îi cunosc!*
Eu: *Cum adică îi cunoşti?*

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Vlad: *Adică am mai multă încredere în ei!*
Eu: *Ai dreptate, este de reţinut. Observi aşadar că un factor determinant este încrederea!*
Vlad: *Da... încrederea este esenţială!*
Eu: *Chiar şi dacă nu este o firmă cunoscută?*
Vlad: *Chair şi atunci, contează foarte mult cu cine relaţionezi.*
Eu: *Vezi tu încrederea asta, este ceva greu de definit. Spune-mi şi mie cum crezi tu că am putea face ca un client să aibă mai multă încredere în tine?*
Vlad: *Depinde, contează de cât timp lucrezi cu el.*
Eu: *În regulă am reţinut, acesta ar fi primul lucru pe care la-i constatat, anume că pentru construirea încrederii e nevoie de timp şi de răbdare. Să mergem mai departe, de ce anume ar mai fi nevoie, ce anume ar mai trebui să faci astfel încât el să aibă încredere şi mai multă în tine?*
Vlad: *Nu mai ştiu!*
Eu: *De exemplu, cât de mult contează pentru tine ca cineva să-ţi ofere exact ceea ce ai nevoie?*
Vlad: *Foarte mult, mult de tot!*
Eu: *Vezi tu, acesta ar fi un al doilea lucru pe care trebuie să-l simţi şi să-l reţii, anume că dorinţa ta de a-i oferi cea mai bună soluţie este esenţială pentru construirea încrederii. Este o schimbare de perspectivă, o trecere de la a vrea să-i vinzi cu orice preţ, la dorinţa de a-i oferi cea mai bună soluţie. Oamenii simt atunci când vrei cu tot dinadinsul să le oferi un produs de care nu au nevoie şi te vor ţine minte multă vreme. Prin urmare e mut mai avantajos să ne focalizăm pe a-i oferi exact ceea ce are nevoie. Suntem de acord?*
Vlad: *Da, chair ai dreptate!*
Eu: *Bun, şi ce-ar mai fi?*
Vlad: *Acum că stăm de vorbă îmi dau seama că pot fi o mulţime de lucruri!*
Eu: *Mai spune-mi unul, te rog!*
Vlad: *De exemplu, cred că foarte mult contează atitudinea în general.*
Eu: *Mai exact ce anume?*

Vlad: *Cred că o atitudine pozitivă este una plăcută.*

Eu: *Aşa este, nimănui nu-i place să cumpere de la o persoană care se văicăreşte continuu. Vizita unui agent trebuie să fie un prilej de destindere şi de relaxare, iar o atitudine pozitivă poate fi un ajutor destul de bun. Prin urmare acesta ar fi un al treilea lucru pe care am putea să-l reţinem: atitudinea pozitivă. Acum mai zi-mi şi alte lucruri la care te gândeşti şi care consideri că ar putea fi de ajutor.*

Vlad: *Ar mai fi un lucru, care se leagă oarecum de atitudinea pozitivă şi anume încrederea în mine şi în produsele pe care le ofer. Cred că o siguranţă de sine sporeşte încrederea.*

Eu: *Aşa este, siguranţa de sine, oferită cu măsură, încrederea în tine şi ceea ce-i oferi este un al patrulea lucru pe care-l poţi reţine.*

Vlad: *Mai este ceva, care se leagă de ce am vorbit mai devreme şi anume de dorinţa de a-i oferi cea mai bună soluţie.*

Eu: *Ce-ar fi mai exact?*

Vlad: *Creativitatea şi perseverenţa!*

Eu: *Da, ai observat bine…lucrurile încep să se lege. La o analiză mai atentă toate lucrurile se leagă între ele şi fiecare detaliu contează. Dar spune-mi te rog cum crezi că pate fi aplicată creativitatea în vânzări?*

Vlad: *Adică, uneori să-l mai scot din monotonie şi să fac lucruri cum ar fi: trec pe la el fără să încerc să-i vând nimic, să trec aşa pur şi simplu. Adică să fac lucruri care să-l surprindă.*

Eu: *Perfect, chiar cred că are efect, deci am reţinut un al cincelea lucru care contează în vânzări, anume creativitatea. Da, şi sunt de aceeaşi părere cu tine: că asemenea lucruri pot spori încrederea. Crezi că mai găsim ceva care sporeşte încredere?*

Vlad: *Cred că ar mai fi lucruri esenţiale cum ar fi: să cunoşti ce-i vinzi, să te ţii de cuvânt, să-l respecţi.*

Eu: *Cred că ce ai spus putem cuprinde sub noţinea de respect. A te ţine de cuvând însemnă a-ţi respecta clientul, iar respect însemnă şi să fii atent la nevoile lui, la problemele pe care le întâmpină. Am reţinut prin urmare şi un a şaselea lucru: respctul. Crezi că ne ajunge pentru astăzi?*

Vlad: *Cred că da (şi râde)*

Eu: *Vlad, după cum observi poţi dezvolta un brand personal extrem de important. Poţi să construieşti încredere cu lucruri mărunte. Faci în mod elegant trecerea de la agent de vânzări la partener de afaceri. Este până la urmă un personal branding pe care trebuie să-l faci. Este drept, durează, însă rezultatele vor fi nemărginite. Cel mai important element în vânzări rămâne omul care vinde. Deci, care sunt sfaturile pe care le-ai primit astăzi? enumerare. Care sunt lucrurile care contează?*

Vlad: *Răbdarea, dorinţa de a-i oferi cea mai bună soluţie, atitudinea pozitivă, siguranţa de sine, creativitatea şi respectul.*

Eu: *De cine ţin aceste lucruri? De tine, de concurenţă, de factori externi?*

Vlad: *Cred că de mine.*

Eu: *Aşa este, ţine exclusiv de tine şi o să pui în practică?*

Vlad: *O să fac tot posibilul (şi zâmbeşte).*

Eu: *O întrebare mai am: Vlad, cam cât anume din aceste lucruri ai făcut până acum?*

Vlad: *Prefer să-ţi răspund la această întrebare când ne vom vedea data viitoare! (şi râde din nou)*

A fost un dialog interesant, sper că aţi avut răbdarea să îl citiţi şi să intraţi în pielea lui Vlad acolo unde a fost cazul. Sunt lucruri mici, însă până nu simţim că aceste mici lucruri fac diferenţa între noi şi concurenţă vom rămâne la stadiul de mediocritate. A fi un agent de vânzări bun, vine din interior. Reţineţi concluzia dialogului şi încercaţi să simţiţi că a fi un agent de vânzări excelent ţine exclusiv de voi, stă în puterile voastre. Vlad a înţeles sfaturile pe care i le-am dat şi le-a aplicat. A văzut că poate avea rezultate remarcabile, iar intâlnirile noastre s-au transformat în discuţii în care el are foarte multe lucruri să-mi spună.

Trebuie să faceţi cu plăcere meseria de agent de vânzări, altfel nu vă iese nimic. Învăţaţi permanent, dezvoltaţi-vă şi aveţi grijă de partenerii dumneavoastră. Faceţi acele lucrururi mici care vor face diferenţa între dumneavoastră şi concurenţă. Bucuraţi-vă de ceea ce faceţi, învaţaţi din fiecare experienţă.

Reţine: în viaţă nu primeşti ce meriţi, primeşti ce negociezi!

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

CAPITOLUL 8

CONCEPTE ANTREPRENORIALE – NOȚIUNI DE BAZĂ

Autor ***Dan Lambescu***

Afacerea – este efortul organizat al unor indivizi de a produce şi vinde pentru profit bunurile şi serviciile care satisfac cereri ale societății.

Afacerile sunt de două feluri:

- B2C (*business to consummer*) – dacă produsele şi serviciile se adresează consumatorilor şi
- B2B (*business to business*) – dacă produsele şi serviciile oferite se adresează altor afaceri, acestea încorporându-le în propriile produse şi servicii.

O afacere are două *scopuri* sau *obiective* fundamentale:

- Supraviețuirea – să reziste pe piață un timp indefinit, înfruntând concurența, sindicatele, autoritățile, luptând cu propriile ineficiențe, evaluând riscurile şi asigurându-se împotriva lor;
- Câştigul sau profitul – să maximizeze avantajele proprietarilor afacerii (întreprinzători, acționari, sau patroni)

Piața – este locul (abstract, dar chiar şi fizic) unde se întâlnesc vânzătorii de produse şi servicii cu clienții (cumpărătorii) acelor produse şi servicii.

Concurența – este rivalitatea dintre afaceri pentru a vinde potențialilor clienți. În general, concurența se încadrează într-unul din următoarele tipuri:

- *concurență pură (perfectă)* – este situația unei piețe unde sunt mulți clienți (cumpărători) şi vânzători pentru acelaşi produs şi nu există un anumit client sau vânzător suficient de puternic pentru a afecta prețul produsului;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

- *concurență monopolistă* – este situația unei piețe cu mulți clienți şi relativ mulți vânzători, dar vânzătorii reuşesc să-şi diferențieze produsele de cele ale competitorilor;
- *oligopol* – este situația unei piețe (sau industrii) în care există puțini vânzători;
- *monopol* – este situația unei piețe (sau industrii) în care există un singur vânzător;
- *monopol natural* – este situația unei industrii în care investițiile cerute pentru a deschide noi centre ar fi atât de costisitoare încât ar contraveni interesului public;

Întreprinzătorii (antreprenorii) – sunt oamenii de afaceri care construiesc (încep), dezvoltă şi conduc o afacere, riscându-şi pentru aceasta timpul, eforturile şi banii. Întreprinzătorii moi sunt cunoscuți sub numele de patroni, asociați, investitori, parteneri sau acționari.

Consumatorii – sunt persoane care cumpără bunuri şi servicii pentru nevoile lor personale (nu pentru a le revinde)

Bunuri de consum – sunt produsele cumparate de consumatori, pentru nevoile lor personale;

Resursele unei afaceri sunt – resursele umane, materiale, informaționale şi financiare;

Profitul – este ceea ce rămâne după ce se scad cheltuielile afacerii din veniturile generate de vânzări;

Oferta – este cantitatea dintr-un produs sau serviciu pe care furnizorii sunt dispuşi să o vândă la fiecare din prețurile posibile;

Cererea – este cantitatea dintr-un produs sau serviciu pe care cumpărători sunt dispuşi să o cumpere la fiecare din prețurile posibile;

Prețul pieței – este prețul la care cantitatea cerută dintr-un produs sau serviciu egalează oferta, în ipoteza concurenței pure. În concurența reală, prețul de piață este prețul mediu la care s-au încheiat cele mai recente tranzacții de un anumit tip;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

ANEXA 1

PLAN DE AFACERI HEXANET

HexaNet

Premium Internet Café

Plan de afaceri

Notă: *prezentul plan de afaceri este destinat exclusiv unor scopuri didactice, fără a implica vreo responsabilitate a autorului pentru acuratețea cifrelor prezentate.*

Cifrele şi denumirile trebuie considerate ca fiind fictive.

Cifrele nu corespund în mod necesar cu realitatea, rolul lor fiind unul de exemplificare a metodelor şi conceptelor prezentate.

CUPRINS

1. Prezentare generală 202
1.1. Obiective 203
1.2. Căi către succes 203
1.3. Misiune 204
1.4. Riscuri 204

2. Prezentarea companiei 204
2.1 Deținerea companiei 205
2.2 Costurile de început 205
2.3 Locația companiei și utilitățile 207

3. Servicii 208
3.1 Analiza concurenței 208
3.2 Descrierea serviciilor 208
3.3 Îndeplinirea serviciilor 209
3.4. Tehnologia 209
3.5 Servicii viitoare 209

4. Analiza pieței 209
4.1 Strategia segmentului de piață vizat 210
4.1.1 Trendul pieței 210
4.1.2 Nevoile pieței 210
4.2 Segmentarea pieței 211
4.3 Analiza serviciilor 212
4.3.1 Concurența și paternurile de cumpărare 213
4.3.2 Participanții pe piață 213
4.3.3 Distribuirea serviciului 213

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

5. Strategia de implementare 214
5.1 Piramida strategică 214
5.1.1 Atragerea de power useri 215
5.1.2 Hub Social 215
5.1.3 Atragerea utilizatorilor începători de Internet 215
5.2 Analiza SWOT 216
5.2.1 Slăbiciuni 216
5.2.2 Oportunități 217
5.2.3 Amenințări 217
5.2.4 Punctele forte 217
5.3 Avantajul față de concurență 218
5.4 Strategia de Marketing 218
5.4.1 Strategia de preț 219
5.4.2 Strategia de promovare 219
5.5 Strategia de vânzări 220
5.5.1 Prognoza de vânzări 220
5.6 Priorități 224

6. Echipa de management 225
6.1 Planul de personal 225

7. Planul financiar 226
7.1 Finanțarea pentru început 226
7.2 Premise generale 227
7.3 Analiza punctului de profit 228
7.4 Estimare de profit și pierdere 228
7.5 Estimarea fluxului de lichidități 232
7.6 Balanța contabilă 234

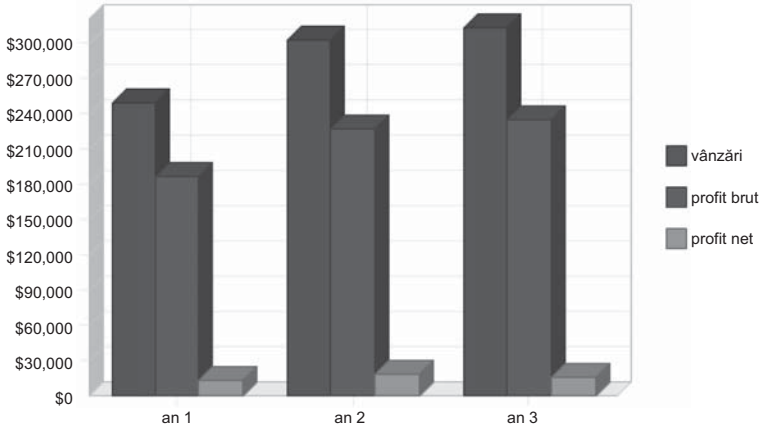
1. Prezentare generală

HexaNet, spre deosebire de o cafenea oarecare, va oferi o atmosferă specială pentru comunicare şi divertisment prin intermediul internetului. HexaNet este răspunsul nostru la cererea în creştere a pieţei. Publicul doreşte: (1) acces la metodele de comunicare şi la volumul de informaţii oferite de Internet, şi (2) acces la un preţ pe care şi-l pot permite şi într-o manieră care să nu-i izoleze social, economic sau cultural. Obiectivul HexaNet este acela de a oferi comunităţii o atmosferă socială, educaţională şi de divertisment printr-o comunicare la nivel global.

Acest plan de afaceri este elaborat pentru a obţine un supliment de finanţare în valoare de 24.000 $. Această sumă este necesară pentru a începe lucrul la amenajarea şi renovarea locaţiei, pentru a procura echipamentele şi pentru a acoperi cheltuielile în primul an de activitate. Finanţarea adiţională a fost proiectată după cum urmează: (1) 24.000 $ de la Bucharest development bank, (2) 19.000 $ economii personale ale patronului Ion Popescu, (3) 36.000$ de la trei investitori şi (4) 9.290 $ sub forma unor imprumuturi pe termen scurt.

HexaNet va funcţiona ca SRL. Acest lucru îi va proteja pe cei trei investitori şi pe patronul Ion Popescu, faţă de răspunderea personală şi de dubla taxare. Investitorii vor avea părţi sociale şi nu vor avea o răspundere mai mare decât investiţia individuală de 12.000 $ fiecare.

Finanţarea supliment, împreună cu contribuţiile capitale ale patronului, acţionarilor şi ale Bucharest Development bank, vor permite HexaNet să pornească şi să menţină cu succes activitatea în primul an. Capitalul iniţial important care va fi investit va permite HexaNet să furnizeze clienţilor săi un Internet cafe complet dotat. Un mediu unic, modern dotat şi inovativ este absolut necesar pentru a oferi clienţilor o atmosferă care să incite la socializare. O activitate de succes în primul an va furniza HexaNet o bază de clienţi care să-i permită să se autofinanţeze în anul al doilea.



1.1. Obiective

Obiectivele HexaNet pentru primii trei ani ai activității includ:

- Crearea unui mediu unic, modern dotat şi inovativ care va evidenția HexaNet față de celelalte cafenele.
- Informarea comunității cu privire la ceea ce poate să ofere Internetul.
- Construirea unui mediu care va aduce împreună oameni cu interese diferite într-un forum comun.
- Cafea şi produse de patiserie de cea mai bună calitate, la un preț rezonabil.
- Acces la resursele Internetului şi la alte servicii online, la un preț echitabil.

1.2. Căi către succes

Căile către succes pentru HexaNet sunt:

- Crearea unei atmosfere unice, inovative şi de ultimă tehnologie, care va diferenția HexaNet de celelalte cafenele sau de cafe-internet-urile viitoare.

- Lansarea HexaNet ca un forum de socializare şi divertisment al comunităţii.
- Crearea unui mediu care să nu intimideze userul începător. HexaNet se va poziţiona ca o resursă educaţională pentru persoanele care doresc să învețe despre beneficiile pe care Internetul poate să le ofere.
- Cafea şi produse de patiserie foarte bune.

1.3 Misiune

În timp ce popularitatea Internetului continua să crească exponenţial, accesul uşor şi ieftin devine rapid o necesitatea a vieţii de zi cu zi. HexaNet furnizează comunităţilor posibilitatea accesării Internetului, savurării unei cafele şi împărtăşirea experienţelor Internetului într-un mediu confortabil. Persoane de toate vârstele vor veni să se bucure de atmosfera unică, educativă şi inovativă pe care HexaNet o oferă.

1.4 Riscuri

Riscurile pe care implică pornirea HexaNet sunt:

- Va exista cerere pentru serviciile oferite de HexaNet?
- Popularitatea Internetului va continua să crească sau se va diminua?
- Vor fi dispuşi cetăţenii să plătească pentru serviciile pe care HexaNet le oferă?
- Vor scădea costurile accesării Internetului de acasă în aşa măsură încât nu va mai exista o piaţa pentru Internet-cafe-uri ca HexaNet?

2. Prezentarea companiei

HexaNet, aflată la adresa X, va oferi comunităţii acces la Internet, uşor şi la un preţ rezonabil. HexaNet va furniza acces total la email, WWW, FTP şi alte aplicaţii online, precum Skype. HexaNet va oferi clienţilor un mediu unic şi inovativ în care să savureze o cafea şi produse de patiserie deosebite.

HexaNet va fi pe placul persoanelor de toate vârstele şi categoriile. Cursurile introductive de Internet şi personalul binevoitor vor fi pe placul publicului care sunt mai puțin familiarizați cu computerele. Acest aspect educațional va atrage atât clienți tineri, cât şi mai puțin tineri, dar care sunt interesați de resursele unice pe care comunicarea online le oferă. Localizarea centrală le va oferi oamenilor de afaceri un punct de acces la internet, dar şi cafeaua de dimineață.

2.1 Deținerea companiei

HexaNet este o companie privată de tip SRL. Ion Popescu, fondatorul HexaNet, este acționar majoritar. Cei trei investitori sunt acționari minoritari.

2.2 Costurile de început

Costurile de început vor acoperi echipamentele de făcut cafea, renovarea şi modificarea localului, pierderile din primul an, precum şi echipamentele necesare conectării online.

Echipamentele necesare pentru a realiza o conexiune la internet de mare viteză, reprezintă o mare parte din costurile de început. Aceste costuri vor include computerele şi instalarea lor. De asemenea, se vor cumpăra două imprimante laser şi un scanner.

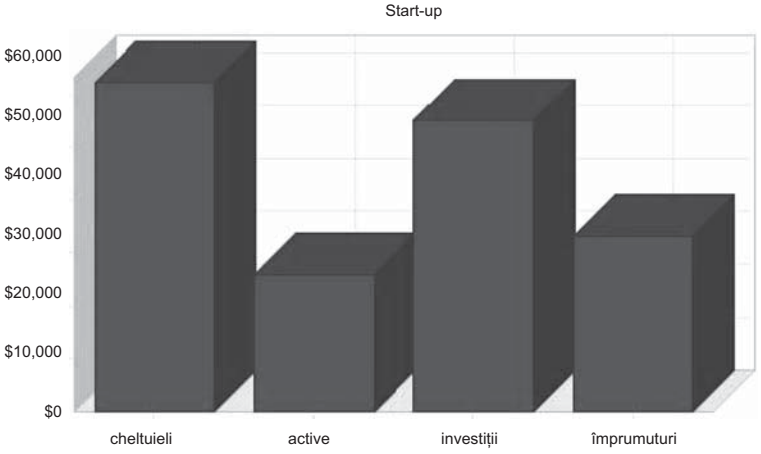
Adițional, sumele vor fi alocate şi pentru achiziționarea unui echipament de făcut cafea. O maşină de espresso, o maşină automată de măcinat cafeaua şi alte echipamente minore care vor fi achiziționate de la Cristian Flechtenmacher.

Localul necesită investiții în renovare şi modificare. Costurile de renovare/modificare vor include şi pregătirea locației pentru deschiderea oficială.

Detalii cheltuieli de început:

11 computere = 22.000 $
2 imprimante = 1.000 $
1 scanner = 500 $
software = 810 $
o maşină de espresso = 10.700 $
o maşină de măcinat automată = 795 $
alte echipamente şi renovări:

2 tejghele de preparat cafea/mâncare = 1.000 $
1 ghişeu de informații = 1.000 $
1 tejghea de băutură/mâncare = 500 $
16 scaune = 1.600 $
6 mese de computer/scaune = 2.400 $
papetărie/birotică = 500 $
2 telefoane = 200 $
decorațiuni = 13.000 $



Cheltuielile de început
Juridice = 500 $
Papetărie etc. = 500 $
Broşuri = 500 $
Consultanţi = 2.000 $
Asigurări = 700 $
Închirieri = 1.445 $
Maşină Espresso = 10.700 $
Maşină măcinat = 795 $
Computere, Software, imprimantă, scanner = 24.310 $
Linii comunicaţii = 840 $
Renovare = 20.000 $
Total cheltuieli început = 62.290 $

Active de început
Banii necesari = 24.000 $
Inventar de început = 2.000 $
Alte active = 0
Total active = 26.000 $
Total sumă necesară = 88.290 $

2.3 Locaţia companiei şi utilităţile

Locaţia a fost aleasă datorită următoarelor avantaje:

• Vecinătatea centrului business al oraşului.
• Vecinătatea restaurantelor de lux ale oraşului.
• Vecinătatea staţiei RATB şi parcării supraetajate.
• Preţul moderat al chiriei – 85 $/m² pentru 1700m².
• Vizibilitatea ridicată.

Toate aceste caracteristici ajută la atingerea obiectivului HexaNet de a ocupa un loc central în viaţa socială a oraşului.

3. Servicii

HexaNet va furniza acces la serviciile de email, WWW, FTP, alte aplicații Internet, precum Skype. Printarea, scanarea, cursurile introductive de Internet vor fi, de asemenea, facilități oferite clienților. HexaNet va oferi clienților un mediu unic şi inovativ în care să savureze cafeaua, băuturile casei sau produsele de patiserie.

3.1 Analiza concurenței

HexaNet va fi primul Internet cafe din oraş. HexaNet se va diferenția de celelalte cafenele obişnuite prin oferirea Internetului şi a serviciilor informatice.

3.2 Descrierea serviciilor

HexaNet va furniza clienților acces la Internet şi la aplicațiile uzuale de software şi periferice. Acestea sunt câteva din serviciile oferite de HexaNet:

- Acces la conturile externe de POP3 email.
- Clienții îşi pot crea conturi de email HexaNet.
  Aceste conturi de email vor fi găzduite de serverele HexaNet şi vor fi accesibile şi în afara rețelei HexaNet.
- FTP, Telnet, Skype şi alte aplicații populare de Internet.
- Acces la browserele Netscape sau Internet Explorer.
- Acces la printare laser color.
- Acces la aplicațiile software Adobe PhotoShop şi Microsoft Word.

HexaNet va oferi clienților cursuri introductive de Internet şi email. Aceste cursuri vor fi ținute după-amiaza şi seara. Prin oferirea acestor cursuri, HexaNet îşi va forma o bază de clienți familiarizați cu serviciile sale. Computerele, accesul la Internet şi cursurile introductive nu ar însemna aşa de mult în afara mediului şi atmosferei oferite de HexaNet. Cafeaua bună, băuturile casei, produsele de patiserie, precum şi mediul confortabil va crea pentru clienții HexaNet o casa departe de casă. Un

loc în care să se bucure de beneficiile erei informaționale într-un local confortabil şi bine întreținut.

3.3 Îndeplinirea serviciilor

HexaNet va primi suportul tehnic şi accesul la Internet de la compania Romtelecom. Romtelecom va furniza conexiunea la Internet, consultanță pentru rețea şi echipamentele hardware necesare funcționării HexaNet. Consultantul Cristian Flechtenmacher va furniza echipamentele pentru cafea, cafea nemăcinată şi produsele de papetărie. Până în acest moment nu s-a semnat un contract pentru produsele de patiserie. HexaNet negociază cu firmele Vatra Olteniei şi Cornul Abundenței.

3.4 Tehnologia

HexaNet va investi în computere de mare viteză pentru a furniza clienților o conexiune rapidă şi eficientă la Internet. Computerele vor fi uşor şi plăcut de utilizat. HexaNet le va upgrada şi modifica pentru a fi permanent în pas cu ultima tehnologie. Una dintre atracțiile asociate cu internet-cafeul o reprezintă echipamentul de ultimă generație oferit. Nu oricine are în casă computer de ultimă generație.

3.5 Servicii viitoare

Pe măsura ce HexaNet se dezvoltă, vor fi aduse mai multe sisteme informatice. Posibilitatea măririi numărului de unități a fost luată în calcul în prezentul plan. HexaNet va continua să adauge noi servicii, pe măsură ce cererea pentru accesul la Internet va creşte, astfel menținându-şi clienții satisfăcuți şi dornici de mai mult.

4. Analiza pieței

HexaNet este față în față cu oportunitatea de a fi prima pe piața internet-cafeurilor. Popularitatea constantă a cafelei, împreună cu interesul în creştere pentru Internet, s-a dovedit a fi un concept de succes pe alte piețe şi va fi la fel şi în Bucureşti.

4.1 Strategia segmentului de piață vizat

HexaNet îşi doreşte să vină atât în întâmpinarea celor care doresc să facă primul lor tur pe Internet, cât şi să fie locul de socializare a userilor pasionați de computere. Mai mult, HexaNet va fi un magnet pentru oamenii de afaceri aflați în deplasare sau pentru corporatiştii care doresc să lucreze sau să-şi verifice emailul într-o atmosferă prietenoasă. Aceştia pot folosi computerele HexaNet sau se pot conecta cu propriile notebookuri sau laptopuri la conexiunea Internet. Segmentul de piață vizat de HexaNet acoperă un segment mare de vârstă: de la membrii generației tinere care au crescut înconjurați de computere, până la generația părinților care au ajuns la concluzia că nu-şi pot permite să ignore computerele.

4.1.1 Trendul pieței

Un studiu de piață realizat în toamna lui 2004, pe un eşantion de 50 de persoane, potențiali clienți, reliefează următoarele:

- 35 de subiecți au spus că ar fi dispuşi să plătească pentru acces la Internet.
- 5 $ pe oră a fost cel mai popular preț.
- 24 de subiecți foloseau Internetul în mod regulat ca mod de comunicare.

4.1.2 Nevoile pieței

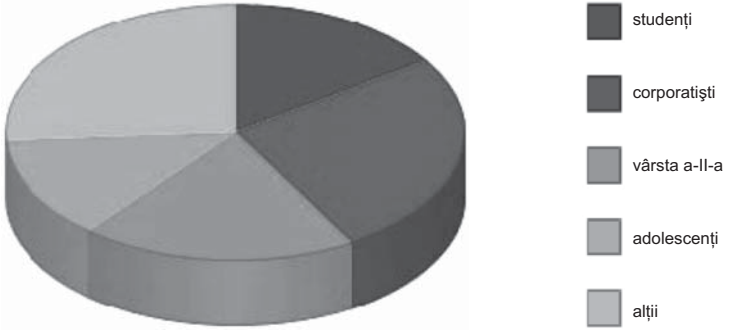
Factori precum trendul actual, dependența, datele privind vânzările anterioare conduc la faptul că cererea crescută pentru cafea va rămâne constantă în următorii 5 ani. Evoluția rapidă a Internetului şi a servicilor online, pe tot mapamondul, este doar vârful icebergului. Creşterea potențială a Internetului este enormă, până la punctul în care la un moment dat o conexiune la Internet va fi la fel de banală şi necesară ca un telefon. Ne aşteptăm la acest lucru în următorii 10 sau 20 de ani, dar pentru următorii 5 ani piața furnizorilor de servicii online va cunoaşte o creştere colosală.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Fiind primul Internet-cafe din oraş, HexaNet se va bucura de avantajele deschizătorului de drumuri în ceea ce priveşte popularitatea numelui şi loialitatea clienților. Inițial, HexaNet va deține 100% din piața de Internet-cafeuri din oraş. în următorii 5 ani, competitorii vor intra pe piață. HexaNet şi-a fixat ca obiectiv menținerea unui procent de peste 50% din piață.

4.2 Segmentarea pieței

Clienții HexaNet pot fi împărțiți în două grupuri: unul familiarizat cu Internetul care îşi doreşte să evadeze din birou sau din dormitor într-o atmosferă incitantă şi prietenoasă, unde poate savura o cafea bună, al doilea grup este al celor nefamiliarizați cu Internetul, dar care abia aşteaptă momentul să între în comunitatea online. Segmentul de piață vizat de HexaNet este al celor între 18 şi 50 de ani. Această plajă de vârstă extrem de largă este datorată faptului că, atât Internetul, cât şi cafeaua sunt pe placul unei mari varietăți de oameni. Pe lângă aceste două mari categorii, segmentul de piață vizat de HexaNet, poate fi divizat în segmente mult mai specifice. Majoritatea acestor persoane sunt studenți şi oameni de afaceri. Vezi graficul de analiză de piață de mai jos pentru mai multe detalii.



		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Clienți potențiali	**Creştere**					
Studenți	4%	15,000	15,600	16,224	16,873	17,548
Corporatişti	3%	25,000	25,750	26,523	27,319	28,139
Vârsta a-II-a	5%	18,500	19,425	20,396	21,416	22,487
Adolescenți	2%	12,500	12,750	13,005	13,265	13,530
Alții	0%	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000

4.3 Analiza serviciilor

Industria de cafea a cunoscut o creştere rapidă la începutul decadei, iar acum a ajuns la perioada să de maturitate. Mulți factori au contribuit la creşterea cererii de cafea. Universitățile sunt principala sursă de cerere pentru distribuitorii de cafea. Climatul este un alt factor al consumului de cafea. Trendul actual reflectă popularitatea cafelei proaspete, tari şi de calitate.

Popularitatea Internetului este în creştere exponențială. Cei care sunt familiarizați cu Internetul sunt conştienți de cât de distractiv şi de dependent poți deveni de navigarea pe Inernet. Cei care nu au experimentat încă Internetul au nevoie de un spațiu şi atmosferă relaxante unde se pot simți confortabil învățând despre utilizarea tehnologiilor actuale. HexaNet doreşte să furnizeze clienților săi Internet ieftin, într-un spațiu inovativ şi suportiv.

Din cauza concurenței acerbe, proprietarii de cafenele trebuie să caute noi căi să-şi diferențieze localul de altele pentru a obține şi păstra avantajul pe piață. Fondatorul HexaNet conştientizează nevoia de diferențiere şi crede cu tărie că o combinație între cafea şi servicii complete de Internet este cheia succesului. Faptul că nu există niciun alt Internetcafe în oraş, reprezintă pentru HexaNet o oportunitate şi posibilitatea de a intra pe nişă de piață.

4.3.1 Concurența şi paternurile de cumpărare

Principalii concurenți de pe piața vânzătorilor de cafea sunt Cafe Paradiso, La Opera, Cafeneaua de pe colț şi Frații Grimm. Aceste localuri sunt localizate lângă sau în zona centrului oraşului, şi vizează un segment de piață similar cu HexaNet (intelectualii, afaceriştii, studenții).

Concurența din partea furnizorilor de servicii online vine atât din partea companiilor locale, cât şi din partea companiilor naționale. Sunt aproximativ 8 furnizori locali de servicii online. Este de aşteptat ca acest număr să crească în viitorul apropiat. Datorită naturii Internetului, nu există limitări geografice care să restrângă concurența.

4.3.2 Participanții pe piață

Sunt aproximativ 16 vânzători engros de cafea în regiune. Aceştia distribuie cafea şi espresso la peste 20 de vânzători din zonă. Concurența în ambele canale generează o negociere echitabilă între furnizori şi cumpărători, astfel prețurile fiind foarte competitive.

Numărul furnizorilor de servicii online este de aproximativ opt şi în creştere. Aceşti furnizori regionali de servicii folosesc o gamă largă de strategii de preț. Unii au un tarif lunar, în timp ce alții un tarif lunar şi/sau pe convorbire telefonică. Indiferent de metoda de tarifare, obținerea Internetului prin una din aceste firme este costisitoare. Serverele mai mari de Internet, precum Romtelecom, RCS-RDS şi altele, luptă, de asemenea, pentru un segment din această piață în continuă creştere. Şi aceşti furnizori de servicii online sunt costisitori pentru consumatorul de rând. Consumatorii care nu sunt convinşi că vor naviga pe Internet în mod constant, nu vor fi dispuşi să plătească aceste prețuri.

4.3.3 Distribuirea serviciului

Natura duală a produsului/serviciului HexaNet are o concurență pe două nivele. HexaNet are concurență nu numai din partea vânzătorilor

de cafea, ci şi din partea furnizorilor de servicii de Internet. Vestea bună este că HexaNet nu are, momentan, concurenţă pe piaţa cyber-cafeurilor din oraş.

Concurenţa acerbă dintre vânzătorii de cafea creează o industrie în care toate firmele au aceleaşi preţuri. Astfel, între preţ şi calitatea cafelei se creează o relaţie pozitivă.

5. Strategia de implementare

HexaNet se bazează pe trei strategii principale.

Prima strategie are în vedere atragerea de utilizatori de Internet începători. Furnizând un mediu prietenos pentru navigatorii începători, HexaNet are ca scop edificarea unei baze de clienţi loiali. Pentru un user aflat la început de drum contează foarte mult locul în care îşi dezvoltă abilităţile de navigare.

A doua strategie, şi cea mai importantă, are în vedere atragerea utilizatorilor de Internet experimentaţi şi dedicaţi – power users. Utilizatorii experimentaţi sunt familiarizaţi cu multe din dedesupturile Internetului. Acest grup de clienţi îndeplinesc o funcţie importantă pentru HexaNet: power user-ii au deja cunoştinţe şi experienţă de navigare în reţea, care pot fi atractive şi folositoare pentru utilizatorii începători.

A treia strategie priveşte crearea unui mediu social pentru clienţii HexaNet. Un mediu interactiv, care oferă divertisment, informaţie şi educaţie, este decisiv pentru atragerea clienţilor care în mod normal folosesc Internetul într-un mod limitat. Odată intraţi în mediul HexaNet, aceşti clienţi care pleacă de la un standard comun, vor realiza valoarea potenţială extraordinară pe care Internetul o oferă în materie de educaţie şi divertisment.

5.1 Piramida strategică

Următoarele subpuncte prezintă o panoramă a celor trei strategii

cheie ale HexaNet. Grafice cu piramida strategică sunt prezentate în appendix-ul acestui plan.

5.1.1 Atragerea de power useri

Cea de-a doua strategie a HexaNet se va axa pe atragerea utilizatorilor experimentați de Internet, ca utilizatori strategici. HexaNet intenționează atragerea acestui tip de clienți prin:

- Furnizarea ultimelor noutăți în tehnologia informației
- Furnizarea de servicii profesionale de scanare şi printare
- Furnizarea de acces la aplicații soft de ultimă generație, inclusiv jocuri video.

5.1.2 Hub Social

Cea de-a treia strategie are în vedere crearea unui mediu social specific pentru clienții HexaNet. Un mediu interactiv, în care divertismentul se îmbină cu folosirea celor mai noi descoperiri în materie de tehnologia informației, are ca scop fidelizarea clienților noi şi a celor experimentați, interacțiunea acestora într-un spațiu organizat având toate şansele de creare a sentimentului de apartenență la un grup dedicat.

5.1.3 Atragerea utilizatorilor începători de Internet

Prima strategie a HexaNet priveşte atragerea utilizatorilor de Internet aflați la început de drum. HexaNet are în vedere atragerea acestora în special prin:

- Furnizarea unui mediu propice pentru începători. HexaNet va angaja personal calificat în materie de Internet şi care îşi va dedica activitatea satisfacerii nevoilor clienților
- Totdeauna va exista un birou aflat la dispoziția clienților. Dacă un client va avea orice fel de întrebare sau solicitare, un angajat HexaNet va fi disponibil pentru asistență.
- HexaNet va oferi sesiuni de inițiere cu privire la navigarea pe Internet. Aceste sesiuni sunt destinate să ajute utilizatorii începtori să se familiarizeze cu instrumentele cheie şi rețeaua HexaNet.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

5.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT ne oferă ocazia de a examina punctele forte şi slăbiciunile din structura HexaNet. Ne permite de asemenea să examinăm oportunitățile oferite companiei, precum şi posibilele ameninţări.

HexaNet are un inventar valoros de puncte forte care ne vor ajuta să reuşim. Aceste puncte forte includ: personalul calificat şi prietenos, sisteme PC de ultimă generație şi o viziune clară a nevoilor pieței. Punctele forte sunt valoroase, dar este la fel de important să privim şi slăbiciunile cu care se confruntă HexaNet, referitoare în special la: dependența de tehnologia mereu schimbătoare, precum şi costurile asociate cu menținerea unei infrastructuri de ultimă generație.

Punctele forte ale HexaNet ne vor ajuta să capitalizăm oportunitățile emergente. Aceste oportunități includ (fără a fi limitate la) creşterea permanentă a numărului utilizatorilor de Internet, precum şi creşterea fără precedent a comunităților de internauți. Amenințările pe care HexaNet trebuie să le aibe în vedere includ accesul din ce în ce mai facil la Internet, precum şi creşterea concurenței pe plan local.

5.2.1 Slăbiciuni

Dependența de schimbarea extrem de rapidă în materie de hard şi soft. HexaNet este un loc în care oamenii pot experimenta aplicații de tehnologia informației care se schimbă extrem de rapid. Ciclurile de viața ale produselor se măsoară uneori în săptămâni şi de cele mai multe ori în câteva luni. HexaNet, în menținerea viziunii sale, trebuie să mențină pasul cu ultimele tehnologii, ceea ce se traduce în costuri suplimentare greu de evaluat.

Costurile necesare pentru menținerea unei infrastructuri de ultimă generație. A ține pasul cu tahnologia este o întreprindere extrem de costisitoare. HexaNet trebuie să mențină un echilibru între nevoile tehnologice şi celelalte nevoi ale afacerii, astfel încât un aspect al afacerii să nu fie sacrificat pentru un altul.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

5.2.2 Oportunități

Creşterea numărului de utilizatori de Internet. Importanța Internetului o egaleaza aproape pe aceea a telefonului. Cu cât populația utilizatorilor de Internet este în creştere, cu atât nevoia de servicii oferite de HexaNet este în creştere.

Socializarea oferită de noile comunități de internauți. Internetul aduce laolaltă oameni din toată lumea mai mult decât orice alt mijloc de comunicare. HexaNet va capitaliza acest trend social furnizând un loc pentru ca micile comunități locale să se poată întâlni în persoană, oferind inclusiv programe de fidelizare a clienților.

5.2.3 Amenințări

Costul din ce în ce mai scăzut al accesului la Internet. Costul de acces la Internet pentru utilizatorii casnici scade extrem de rapid. Accesul la Internet poate deveni atât de ieftin şi la îndemână, încât nimeni nu ar mai fi dispus să mai plătească pentru el. În consecință, HexaNet trebuie să monitorizeze în permanență strategia de preț.

Creşterea concurenței locale. În acest moment, HexaNet se bucură de avantajul primului venit pe piața cyber-cafe. Totuşi, potențiali competitori se arată deja la orizont, astfel încât trebuie să fim pregătiți pentru intrarea lor pe piață. Majoritatea programelor noastre vor fi dedicate fidelizării clienților, sperând ca serviciile şi ambianța localului nostru să nu fie copiate prea curând.

5.2.4 Punctele forte

Personalul calificat şi prietenos. Am făcut tot posibilul să aducem la HexaNet oameni pasionați de Internet şi dornici să transmită clienților din experiența lor. Personalul nostru este deopotrivă calificat şi binevoitor.

Echipamente de ultimă generație. Mare parte din experiența trăită la HexaNet include accesul la echipamente PC de ultimă generație. Clienții noștri se bucură de existența unor monitoare pe care nu le au acasă, stații PC extrem de performante și printere de cea mai bună calitate.

Ambianța futuristă. Când intri la HexaNet, simți tehnologia. Cabine speciale din materiale compozite, dotate cu ecrane plate inserate în perete oferă o atmosferă intimă pentru întâlniri în spațiul virtual. Mese rotunde cu display-uri ce pot fi vizionate de deasupra oferă senzația de forum virtual, necesară sesiunilor de inițiere în noile tehnologii. Iluminatul discret și decorul, inclusiv artistic, executat la comandă de diverși artiști, creează o stare specială. Și nu în ultimul rând aparatele speciale de cafea și răcoritoarele.

O viziune clară a nevoilor pieței. HexaNet știe exact ce trebuie să facă pentru succesul unui cafenele virtuale. Ne cunoaștem clienții, știm tehnologia și știm ce anume servicii le aduc pe amândouă împreună.

5.3 Avantajul față de concurență

HexaNet va urma o strategie de diferențiere pentru a obține un avantaj competitiv față de cafenele în general, și de Internet-cafe în special. Oferind servicii de Internet, HexaNet se separă complet față de celelalte cafenele din zonă. Totodată, oferind accesul la ultimele tehnologii, un mod rapid și facil de comunicare și divertisment, servicii auxiliare de print, precum și o ambianță specială, HexaNet se va distinge de alți furnizori de Internet-cafe din zonă.

5.4 Strategia de Marketing

HexaNet se va poziționa pe piață drept *o cafenea și un furnizor de servicii Internet premium*. Vom servi cafea și specialități de cafea de cea mai bună calitate, precum și răcoritoare la prețuri competitive. Urmare a prezenței unui număr mare de cafenele în Zonă, este important ca HexaNet să practice prețuri rezonabile pentru băuturile sale. HexaNet

va utiliza publicitatea ca principală sursă de promovare. Utilizarea de bannere stradale, de spații publicitare în presă şi spoturi radio va determina atragerea clienților, alături de oferirea unui cupon de ore gratis. Totodată, HexaNet va oferi 10 ore gratis clienților începători care se vor înscrie pentru sesiunile de introducere oferite de noi.

5.4.1 Strategia de preț

HexaNet va stabili prețurile la băuturi potrivit unei analize de profit oferite de consultantul nostru, Dl. Cristian Flechtenmacher, specialist în retail şi strategii de preț, cu o experiență de 32 de ani în domeniu.

Determinarea prețului orei de navigare, pentru utilizarea online, este ceva mai dificilă deoarece nu avem un competitor direct în Zonă, care să atingă standardele noastre de performanță. De aceea, HexaNet va lua în considerare trei surse pentru a determina tariful orar. În primul rând, avem în vedere costul de utilizare al altor furnizori de servicii Internet, care practică fie un tarif lunar, fie un tarif orar, fie o combinație a acestor două tarife. În al doilea rând, avem în vedere tarifele practicate de alte cyber-cafe de nivelul nostru, pe piețe diferite. În al treilea rând, HexaNet va utiliza un sondaj propriu, prin intervievarea clienților potențiali, precum şi sondajele similare realizate de alți cercetători.

Evaluând aceşti trei factori, HexaNet a stabilit un tarif orar de 5 dolari.

5.4.2 Strategia de promovare

HexaNet va inția o strategie agresivă pentru atragerea clienților şi conştientizarea pieței. Inițial, HexaNet va aloca 5.000 $ pentru promovare, care va include publicitatea prin cupoane cu ore gratuite, prezente inclusiv în presa locală, precum şi pentru promovare in-house, oferind clienților ore de navigare gratuită dacă se înscriu la sesiunile de inițiere oferite de specialiştii noştri.

HexaNet este conştientă că în viitor, pe măsură ce concurența va intra pe piață, bugete suplimentare vor trebui alocate pentru menținerea cotei de piață.

5.5 Strategia de vânzări.

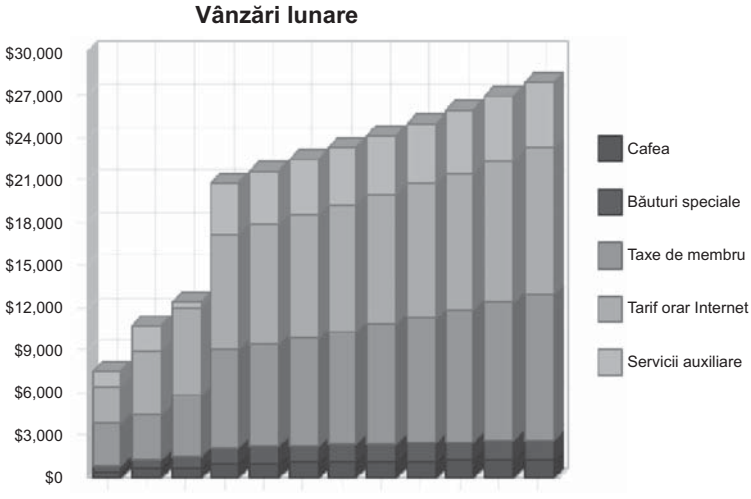
Fiind un local de retail, HexaNet va angaja oameni cu abilități de vânzare, precum şi cu calificare în domeniul IT. Indiferent de nivelul de pregătire al angajaților, aceştia vor fi instruiți unitar de tehnicianul nostru, cel care va asigura asistența pentru orice solicitare venită din partea clienților. Dealtfel, asistarea permanentă şi într-un mediu prietenos a tuturor clienților face parte din viziunea noastră de diferențiere față de alți furnizori de Internet-cafe.

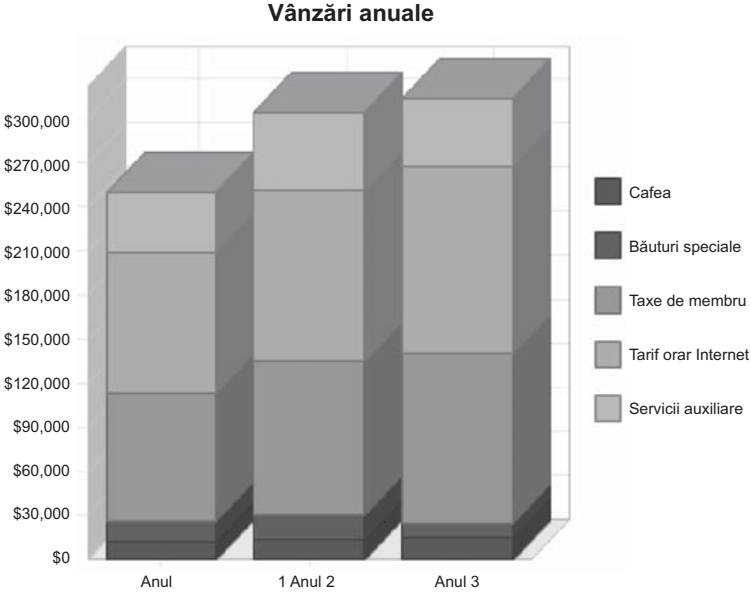
5.5.1 Prognoza de vânzări

Date privind estimarea vânzărilor sunt prezentate în tabelele de mai jos.

Vânzări: HexaNet îşi proiectează datele referitoare la vânzarea de băuturi potrivit analizei furnizate de consultantul nostru, Cristian Flechtenmacher. Vânzările de Internet au fost estimate calculând totalul orelor în care un terminal va fi activ, estimând apoi câte ore vor fi achiziționate de clienți. Vânzările de servicii auxiliare (scanare, printare, fax etc.) au în vedere prețul per unitate.

Costul vânzărilor: Costul produselor de cafenea a fost de asemenea determinat urmare a analizei de profit furnizate de acelaşi consultant, fiind proiectat la 20% din prețul de vânzare. Costul de acces la Internet este de 660$/lună. Costul serviciilor auxiliare (scanare, printare, fax etc.) a fost calculat ca preț unitar înmulțit cu numărul mediu de unități estimate.


Vânzări lunare
$30,000
$27,000
$24,000
$21,000
$18,000
$15,000
$12,000
$9,000
$6,000
$3,000
$0
Cafea
Băuturi speciale
Taxe de membru
Tarif orar Internet
Servicii auxiliare


Vânzări anuale
$300,000
$270,000
$240,000
$210,000
$180,000
$150,000
$120,000
$90,000
$60,000
$30,000
$0
Anul
1 Anul 2
Anul 3
Cafea
Băuturi speciale
Taxe de membru
Tarif orar Internet
Servicii auxiliare

Prognoza de vânzări

	Anul 1	**Anul 2**	**Anul 3**
Vânzări de unități			
Cafea	12,016	14,068	15,475
Băuturi speciale şi patiserie	6,654	7,913	8,705
Taxe de membru	8,703	10,505	11,556
Tarife orare de Internet	38,269	46,365	51,002
Servicii auxiliare	32,673	42,150	46,365
Total vânzări unități	**98,315**	**121,001**	**133,103**

Prețuri unitare	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**
Cafea	$1.00	$1.00	$1.00
Băuturi speciale şi patiserie	$2.00	$2.00	$1.00
Taxe de membru	$10.00	$10.00	$10.00
Tarife orare Internet	$2.50	$2.50	$2.50
Servicii auxiliare	$1.25	$1.25	$1.00

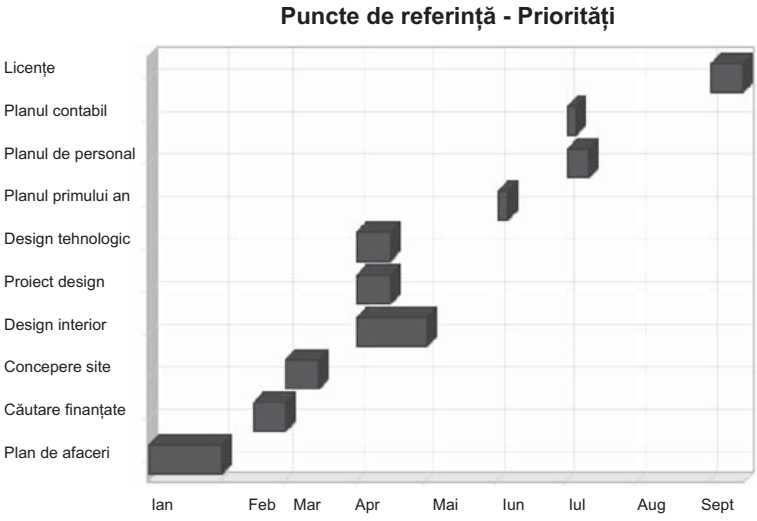
Vânzări			
Cafea	$12,016	$14,068	$15,475
Băuturi speciale şi patiserie	$13,308	$15,826	$8,705
Taxe de membru	$87,030	$105,050	$115,560
Tarife orare Internet	$95,673	$115,913	$127,505
Servicii auxiliare	$40,841	$52,688	$46,365
Total Vânzări	**$248,868**	**$303,544**	**$313,610**

Costuri directe per unitate	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**
Cafea	$0.25	$0.25	$0.25
Băuturi speciale şi patiserie	$0.50	$0.50	$0.25
Taxe de membru	$2.50	$2.50	$2.50

Tarife orare Internet	$0.63	$0.63	$0.63
Servicii auxiliare	$0.31	$0.31	$0.25
Costuri directe de vânzări			
Cafea	$3,004	$3,517	$3,869
Băuturi speciale şi patiserie	$3,327	$3,957	$2,176
Taxe de membru	$21,758	$26,263	$28,890
Tarife orare Internet	$23,918	$28,978	$31,876
Servicii auxiliare	$10,210	$13,172	$11,591
Subtotal Costuri directe de vânzări	$62,217	$75,886	$78,403

5.6 Priorități

Echipa de management HexaNet a stabilit anumite puncte de referință pentru a ține în prim plan prioritățile planului de afaceri. Responsabilitatea implementării revine fondatorului Ion Popescu. Tabelul punctelor de referință va fi updatat potrivit progreselor anuale. Noi priorități pot fi adăugate la finalul primului an de operare.



Puncte de referință – Priorități

Priorități	Dată start	Dată final	Buget	Manager	Departament
Plan de afaceri	1/1/2010	2/1/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Căutat finanțare	2/15/2010	3/1/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Concepere site	3/1/2010	3/15/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Design interior	4/1/2010	5/1/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Proiect design	4/1/2010	4/15/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Design tehnologic	4/1/2010	4/15/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin

Plan Anul 1	6/1/2010	6/5/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Plan de personal	7/1/2010	7/10/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Plan contabil	7/1/2010	7/5/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Licenţe	9/1/2010	9/15/2010	$1,000	Ion Popescu	Admin
Total			**$10,000**		

6. Echipa de management

HexaNet este proprietatea lui Ion Popescu. Compania, fiind mică prin natura ei, necesită o structură organizaţională simplă. Implementarea acestei structuri organizaţionale se va face de către proprietar, dl. Ion Popescu, el fiind cel care va lua toate deciziile importante de management şi cel care va monitoriza restul activităţilor.

6.1 Planul de personal

Personalul va fi alcătuit din 6 angajaţi temporar care vor lucra 30 de ore pe săptămână cu 5.50 $ pe oră. Va fi angajat un tehnician cu normă întreagă pentru a rezolva problemele minore cu terminalele; va fi plătit cu 10$ pe oră şi va lucra 40 de ore pe săptămână. Cei trei investitori nu vor lua parte la deciziile manageriale. Această structură simplă oferă flexibilitate şi o comunicare rapidă şi directă. Datorită acestor caracteristici, se anticipează puţine probleme de coordonare, acestea fiind caracteristice companiilor cu o structură complexă. Acestă strategie va face ca HexaNet să reacţioneze rapid la schimbările de pe piaţă.

	An 1	**An 2**	**An 3**
Proprietar	$24,000	$26,400	$29,040
Part Time 1	$7,920	$7,920	$7,920
Part Time 2	$7,920	$7,920	$7,920
Part Time 3	$7,920	$7,920	$7,920
Part Time 4	$7,920	$7,920	$7,920
Part Time 5	$7,920	$7,920	$7,920
Part Time 6	$7,920	$7,920	$7,920
Technician	$21,731	$23,904	$26,294
Manager	$4,000	$24,000	$26,400

Total angajați	9	9	9
Total salarii	$93,291	$121,824	$129,254

7. Planul financiar

Secțiunile următoare detaliază planul financiar pentru următorii 3 ani.

7.1 Finanțarea pentru început

Acest plan de afaceri are în vedere obținerea unei finanțări în valoare de 24.000 de dolari, bani lichizi.

Finanțarea suplimentară este necesară pentru demararea lucrărilor de infrastructură a localului, achiziționarea echipamentelor şi acoperirea cheltuielilor în primul an de operare

Propunerile de finanțare au fost antamate după cum urmează:

$24.000 – finanțare solicitată de la Bucharest Development Bank

$19.000 – aport de capital din partea proprietarului Ion Popescu

$36.000 – aport de capital provenit de la 3 investitori

$ 9.290 – sub formă de împrumuturi pe termen scurt

Finanțare pentru început

Cheltuieli de început de finanțat	$62,290
Capital de început de finanțat	$26,000
Total finanțare necesară	$88,290

Capital	
Capital nefinanciar din suma de start	$2,000
Capital necesar din suma de start	$24,000
Balanța de capital la data începerii	$24,000
Total capital	$26,000

Datorii şi capital	
Datorii	
Împrumuturi curente	$9,290

Împrumuturi pe termen lung	$24,000
Conturi curente de plătit	$0
Alte datorii curente	$0
Total Datorii	$33,290
Capital	
Ion Popescu	$19,000
George Ionescu	$12,000
Cristi Georgescu	$12,000
Dan Popa	$12,000
Investiție adițională solicitată	$0
Total investiție planificată	$55,000
Pierdere de început (cheltuieli de început)	($62,290)
Total Capital	($7,290)
Total Capital şi Datorii	$26,000
Total Finanțare	$88,290

7.2 Premise generale

Premisele cele mai importante de la care pornim sunt următoarele:

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Plan lunar	1	2	3
Rata actuală a dobânzii	8.00%	8.00%	8.00%
Rata dobânzii pe termen lung	10.00%	10.00%	10.00%
Taxe şi impozite	30.00%	30.00%	30.00%
Altele	0	0	0

7.3 Analiza punctului de profit

Unităţi lunare în punctul de profit	7,294
Venituri lunare în punctul de profit	$18,462
Premise:	
Venituri medii pe unitate	$2.53
Costuri variabile medii pe unitate	$0.63
Costuri fixe lunare estimate	$13,847

7.4 Estimare de profit şi pierdere

Cheltuieli cu salariile: Fondatorul HexaNet, Ion Popescu, va avea un salariu de 24.000$ în Anul 1, 26.000$ în Anul 2 şi 29.000$ în Anul 3.

HexaNet are în vedere angajarea a 6 persoane part-time până la sfârşitul Anului 1 la un salariu de 5.75$/oră şi a unui administrator full-time la 10$/oră.

Cheltuieli cu chirii: HexaNet va închiria un local de 160mp cu o chirie de 8.5$/mp. Contractul de închiriere semnat specifică că HexaNet va plăti 2000$/lună pentru 36 de luni. La finalul Anului 3, contractul este deschis spre re-negociere şi HexaNet îl poate reînnoi în funcție de opțiunea părților.

Cheltuieli cu utilitățile: Potrivit contractului, proprietarului localului este responsabil de plata utilităților, incluzând gaz, ridicarea gunoiului şi taxele imobilului. Utilitățile pe care HexaNet trebuie să le plătească sunt facturile de telefon generate de 15 linii telefonice; 13 linii vor fi dedicate modemurilor şi 2 pentru scopul afacerii. Tariful lunar pentru fiecare linie telefonică furnizată de Romtelecom este de 17.39$. Cele 13 linii folosite pentru conectarea modemurilor vor genera un trafic lunar în valoare de 224.77$. Cele 2 linii adiționale folosite pentru comunicații de afaceri vor genera costuri de 40$/lună pentru convorbiri la distanță. Astfel, costul total asociat celor 2 linii de afaceri este estimat la 74.58$/lună, iar totalul cheltuielilor de telefonie la 299.35$/lună. De asemenea, apa şi electricitatea vor genera un cost estimat de 800$.

Cheltuieli de marketing: HexaNet va aloca 33.750$ pentru cheltuieli de promovare în Anul 1. Această sumă va fi folosită pentru publicitate în media locală pentru atragerea clienților. Pentru informații suplimentare, a se vedea secțiune 5.0 a acestui plan de afaceri.

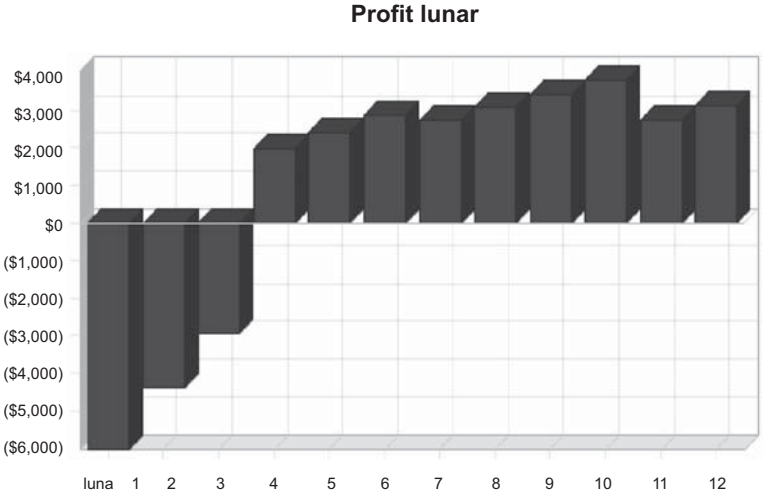
Cheltuieli de asigurări: HexaNet va aloca 1.440 $ pentru asigurări în Anul 1. Pe măsură de veniturile vor creşte în Anul 2 şi 3, HexaNet intenționează să investească sume suplimentare pentru asigurarea bunurilor sale.

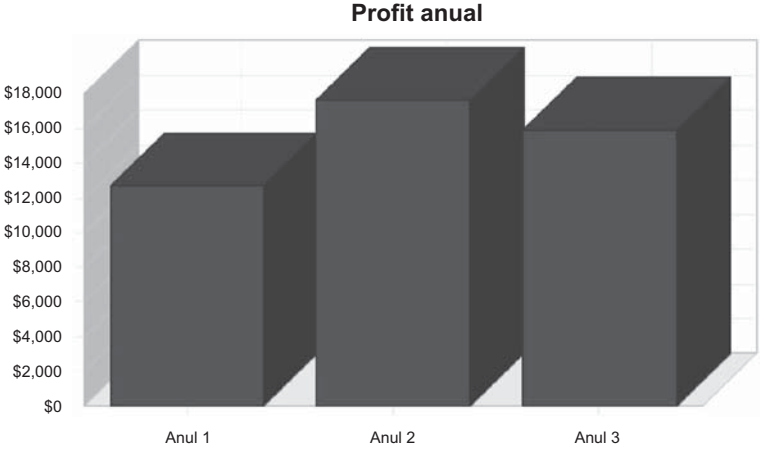
Amortizarea: HexaNet îşi va amortiza computerele într-o perioadă de 5 ani, iar echipamentele fixe în 7 ani, folosind o metodă de recuperare accelerată de costuri.

Impozite şi taxe: Fiind o micro-întreprindere, HexaNet este taxată cu 3% din venituri, începând cu 2009. Începând cu februarie 2009,

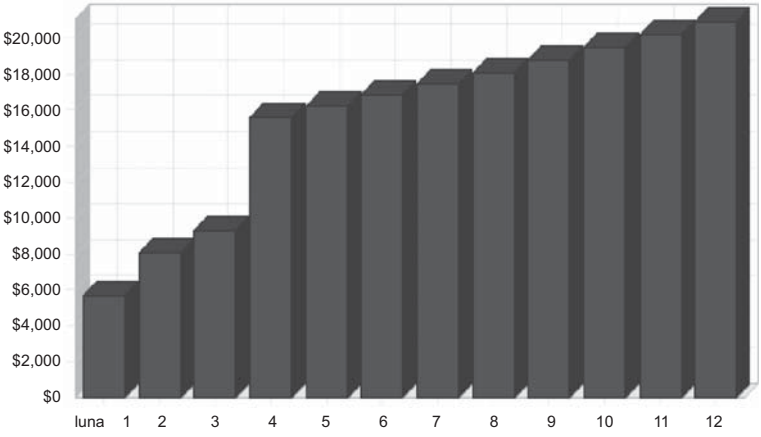
contribuțiile cu asigurările sociale ale angajatorului se vor situa la un maxim de 28–39,2%.

Tabelul de mai jos prezintă date referitoare la profit şi pierdere





Venituri lunare



Estimare de profit şi pierdere

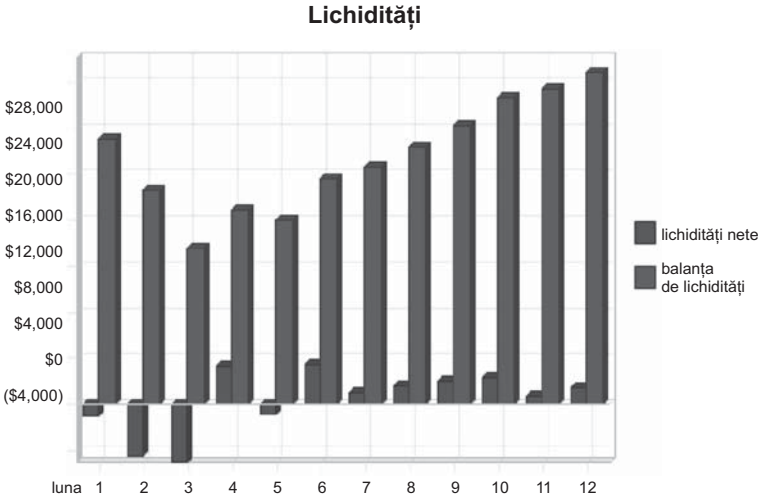
	Anul 1	**Anul 2**	**Anul 3**
Vânzări	$248,868	$303,544	$313,610
Costuri directe	$62,217	$75,886	$78,403
Alte costuri	$0	$0	$0
Total Costuri Vânzări	$62,217	$75,886	$78,403
Venituri	$186,651	$227,658	$235,208
Rata veniturilor %	75.00%	75.00%	75.00%
Cheltuieli			
Salarii	$93,291	$121,824	$129,254
Marketing/Promovare	$33,750	$40,000	$43,000
Amortizare	$0	$0	$0
Chirii	$24,000	$24,000	$24,000
Utilităţi	$9,120	$9,120	$9,120
Asigurări	$6,000	$6,000	$6,000
Total Cheltuieli operaţionale	$166,161	$200,944	$211,374

Profit brut	$20,490	$26,714	$23,834
Profit impozabil	$20,490	$26,714	$23,834
Dobânzi	$2,325	$1,470	$1,100
Taxe şi impozite	$5,450	$7,573	$6,820
Profit net	$12,716	$17,671	$15,913
Profit net/vânzări	5.11%	5.82%	5.07%

7.5 Estimarea fluxului de lichidități

HexaNet va lua un împrumut de 24.000$ de la bancă la o dobândă de 10%. Împrumutul va fi restituit la o rată lunară de 800$/lună în următorii 3 ani.

Împrumutul pe termen scurt de 9.290 $ va fi achitat la o dobândă de 8%.



Estimare de lichidități

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Lichidități primite			
Lichidități din operare			
Lichidități din vânzări	$248,868	$303,544	$313,610
Subtotal lichidități din vânzări	$248,868	$303,544	$313,610
Lichidități adiționale			
Returnări de TVA	$0	$0	$0
Împrumuturi curente noi	$2,000	$5,000	$0
Datorii noi (nepurtătoare de dobândă)	$0	$0	$0
Datorii noi pe termen lung	$0	$0	$0
Vânzări de bunuri curente	$0	$0	$0
Vânzări de bunuri pe termen lung	$0	$0	$0
Investiții noi	$0	$0	$0
Subtotal lichidități primite	$250,868	$308,544	$313,610
Cheltuieli	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**
Cheltuieli de operare			
Plăți salarii	$93,291	$121,824	$129,254
Plăți facturi	$133,870	$165,945	$168,467
Subtotal cheltuieli de operare	$227,161	$287,769	$297,721
Lichidități cheltuite adițional			
Rambursarea împrumuturilor curente	$9,290	$2,000	$0
Rambursarea altor datorii	$0	$0	$0
Rambursarea datoriilor			

pe termen lung	$9,600	$5,000	$4,800
Achiziționarea altor bunuri curente	$0	$0	$0
Achiziționarea de bunuri de folosință îndelungată	$0	$0	$0
Dividende	$0	$0	$0
Subtotal lichidități cheltuite	$246,051	$294,769	$302,521
Lichidități nete	$4,817	$13,775	$11,089
Balanța de lichidități	$28,817	$42,592	$53,681

7.6 Balanța contabilă

Proiect de balanță contabilă

	Anul 1	**Anul 2**	**Anul 3**
Active			
Active curente			
Lichidități	$28,817	$42,592	$53,681
Bunuri de inventar	$6,980	$8,514	$8,796
Alte active curente	$0	$0	$0
Total Active curente	$35,797	$51,106	$62,478
Active pe termen lung			
Active pe termen lung	$0	$0	$0
Amortizare	$0	$0	$0
Total Active pe termen lung	$0	$0	$0
Total Active	$35,797	$51,106	$62,478
Datorii şi capital	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**
Datorii curente			
Conturi curente	$13,972	$13,610	$13,868
Împrumuturi curente	$2,000	$5,000	$5,000
Alte datorii curente	$0	$0	$0
Subtotal			

Datorii curente	$15,972	$18,610	$18,868
Datorii pe termen lung	$14,400	$9,400	$4,600
Total Datorii	$30,372	$28,010	$23,468
Aport de capital	$55,000	$55,000	$55,000
Capital reinvestit	($62,290)	($49,574)	($31,904)
Profit brut	$12,716	$17,671	$15,913
Total Capital	$5,426	$23,096	$39,010
Total Datorii şi Capital	$35,797	$51,106	$62,478
Profit net	$5,426	$23,096	$39,010

ANEXA 2

EXEMPLU DE CERERE DE FINANȚARE AFERENTĂ FONDURILOR STRUCTURALE.

Vă prezentăm în continuare un exemplu de proiect aferent Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane conceput pentru axa prioritară nr. 3 „Creşterea adaptabilității lucrătorilor şi a întreprinderilor", domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale"

Notă: *prezentul proiect este destinat exclusiv unor scopuri didactice, fără a implica vreo responsabilitate a autorului pentru acuratețea informațiilor şi a cifrelor prezentate.*

Cifrele şi denumirile trebuie considerate ca fiind fictive.

Cifrele şi informațiile nu corespund în mod necesar cu realitatea, rolul lor fiind unul de exemplificare a metodelor şi conceptelor prezentate.

INFORMAȚII PROIECT

ID	
Titlul proiectului *Nu introduceți date de identificare ale solicitantului, partenerilor şi ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 500 bytes)*	**Tinerii şi Antreprenoriatul**

DATELE DE CONTACT ALE PERSOANEI DESEMNATE PENTRU MANAGEMENTUL PROIECTULUI

Prenume şi Nume
Funcție

Număr de telefon
Număr de fax
Adresă poştă electronică

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENTIE

Domeniul major de intervenție	3.1

TIPUL PROIECTULUI

Tipul proiectului	Național

CLASIFICAREA DOMENIILOR

Clasificarea domeniilor	Urban

LOCAȚIA PROIECTULUI

Țara	România
Regiunile	Bucureşti–Ilfov, Centru, Nord-Est, Nord–Vest, Sud–Est, Sud–Muntenia, Sud–Vest Oltenia, Vest
Județele	–
Altele	–

OBIECTIVE ORIZONTALE ALE POS DRU

Obiective orizontale ale POS DRU

Egalitate de şanse	x
Dezvoltare durabilă	x
Inovație şi TIC	x
Abordare transnațională	
Abordare interregională	x

DURATA PROIECTULUI

Durata	36 (în luni)
Experiența relevantă a solicitantului pentru domeniul proiectului *Nu introduceți date de identificare ale solicitantului, partenerilor şi ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 4.000 bytes)*	Solicitantul se adaptează la nevoile societății şi încearcă permanent să ofere elevilor şi studenților posibilitatea de a reduce decalajul dintre teorie şi realitate în domeniul antreprenoriatului. Astfel, în anul 2000 Solicitantul, fiind membru al „Comitetului Sectorial pentru Educație şi Formare Profesională, Cercetare–Proiectare, Sport", a întreprins demersuri pentru elaborarea şi introducerea în curicula de învățământ a claselor a IX-a, a X-a şi a XII-a disciplina Cultura Civica/Educație antreprenorială. Se încurajează parteneriatele cu instituții prestigioase din toate domeniile de activitate. Ca urmare a acestor principii se implementează proiecte la nivel național pentru elevi şi studenți în vederea dezvoltarii competențelor antreprenoriale. Astfel, în parteneriat cu o bancă privată din România solicitantul derulează în prezent un proiect numit „Firma de exerciţiu" cu scopul de a încuraja şi dezvolta spiritul antreprenorial, inovator şi familiarizarea elevilor din liceele economice cu domeniul financiar–bancar. Prin acest demers solicitantul are ca scop facilitarea dobândirii competențelor necesare unui întreprinzător dinamic: gândire critică, luare de decizii, asumarea responsabilității, lucru în echipă, inițiativă, autoevaluare şi autoorganizare. Proiectul se derulează în anul şcolar 2008–2009 şi va continua şi în anul şcolar viitor în trei faze (locală,

regională şi naţională). În primele două etape ale acestui program au participat 130 de elevi şi 65 de profesori.

Solicitantul este partener într-un proiect integrat de sprijinire a dezvoltării antreprenoriatului ce are ca obiectiv general îmbunătăţirea competitivităţii teritoriale şi a performanţelor întreprinzătorilor şi IMM-urilor din zona rurală prin intermediul dezvoltării turismului rural şi a canalelor de distribuţie direct în regiunea de Nord–Est a României.

Într-un alt proiect intitulat „Antreprenoriatul şi egalitatea de şanse" solicitantul oferă femeilor manager sau celor care îşi doresc să îşi deschidă propria afacere posibilitatea de a-şi dezvolta abilităţile antreprenoriale şi de business, dar şi sumele necesare înfiinţării efective a unei firme. Totodată, solicitantul în parteneriat cu un renumit ONG în domeniul dezvoltarii antreprenoriale, dezvoltă programe de educaţie economică şi antreprenorială începând de la ciclul primar. Toate programele de la clasa I la ultimul an de colegiu conţin activităţi de tipul „learning by doing" (a învăţa prin exemplu practic). Solicitantul asigură suport pentru aceste activităţi prin ghiduri pentru profesori, activităţi practice pentru elevi şi studenţi, consultanţi voluntari din comunitatea de afaceri care vin periodic la clasă. Acest tip de intervenţie reprezintă un mod de a învăţa uşor, diferit de cel tradiţional atât prin resursele folosite, cât şi prin modul de desfăşurare al orei de curs. Din 2000 şi până în 2008, peste un milion de elevi şi studenţi au participat la aceste programe.

PARTENERIATUL ÎN CADRUL PROIECTULUI

Descrieţi parteneriatul pentru proiect *Nu introduceţi date de identificare ale solicitantului, partenerilor şi ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 4.000 bytes)*	Proiectul se va derula într-un parteneriat încheiat între solicitant şi 3 parteneri. Acest parteneriat a luat fiinţă prin interesul comun de a dezvolta competenţele antreprenoriale ale grupului ţintă şi implicit de a creşte spiritul antreprenorial şi de competiţie pe acest segment de vârstă, prin prisma domeniilor de expertiză pe care solicitantul şi partenerii le deţin. Toate entităţile implicate în proiect au ca deziderat dezvoltarea socio-profesională a studenţilor sau dezvoltarea antreprenorială durabilă. Astfel, solicitantul este direct implicat în asigurarea corelării învăţământului superior cu piaţa muncii, partenerii 1 şi 2 au o vastă experienţă în formare profesională în domeniul antreprenoriatului, iar partenerul 3 reprezintă în mod direct interesele studenţilor la nivel naţional. Solicitantul şi cei 3 parteneri au fost implicaţi în etapa de dezvoltare a ideii de proiect, de identificare a nevoilor grupului ţintă, activităţilor, bugetarii şi se vor implica în implementarea proiectului. Toate entităţile implicate în proiect vor furniza expertiză şi resurse umane pentru implementarea proiectului după cum urmează: Solicitantul va asigura cofinanţarea proiectului, derularea achiziţiilor, gestiunea financiară, activităţile de informare–publicitate pentru vizibilitatea FSE/POSDRU şi managementul proiectului. De asemenea solicitantul va răspunde de elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese şi elaborarea raportului final al

studiului de tip analiză la nivel național în vederea conectării resurselor şi serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri. Pentru aceasta solicitantul va furniza asistență prin 11 experți pe termen lung şi 4 experți pe termen scurt.

Partenerul 1 va furniza asistență prin resurse umane (10 experți pe termen lung, 16 experți pe termen scurt pentru derularea unor activități ale centrelor de informare şi 24 formatori – antreprenori, implicați ca experți pe termen scurt), expertiză de specialitate în domeniul formării şi promovării antreprenoriale, precum şi în evaluare şi va coordona selecția grupului țintă.

Partenerul 2 va furniza asistență prin resurse umane (4 experți pe termen lung şi 24 formatori considerați experți pe termen scurt) şi expertiză de specialitate în domeniul formării profesionale antreprenoriale şi în activitățile de evaluare a planurilor de afaceri pentru trecerea la programul avansat sau pentru finanțare.

Partenerul 3 va furniza asistență prin resurse umane (17 experți pe termen lung şi 24 experți pe termen scurt) şi expertiză de specialitate în domeniul campaniei antreprenoriale în rândul studenților. De asemenea se va implica şi în activitatea de management a proiectului prin acordarea de expertiză şi resurse umane în vederea realizării activităților de monitorizare şi evaluare (8 experți).

Astfel, partenerii se vor implica în campania de informare după cum urmează: pregătirea campaniei – toţi partenerii, în coordonarea solicitantului; derularea campaniei – Partenerul 3. Continuitatea procesului de diseminare şi de sprijin va fi asigurată de Partenerul 3 împreună cu Partenerul 1, prin centrele de informare.

Centrele de informare antreprenorială vor fi înfiinţate şi gestionate de către partenerul 1 împreună cu partenerul 3.

Selecţia grupului ţintă se va realiza de către Partenerul 1, pe bază informaţiilor colectate de Partenerul 3 şi prelucrate de solicitant.

Pachetele de curs vor fi realizate de Partenerul 1 şi Partenerul 2 pe bază cercetării coordonate de solicitant.

Cursurile de formare şi evaluarile vor fi realizate de Partenerul 1 şi Partenerul 2.

Ghidul final va fi realizat de către Solicitant împreună cu Partenerul 1 şi Partenerul 2.

DESCRIERE PROIECT 1

Obiectivul proiectului 3000 bytes *Descrieţi obiectivul general al proiectului, specificând modul în care proiectul*	Proiectul urmăreşte prin **obiectivul său general – „Cresterea potenţialului antreprenorial al studenţilor şi absolvenţilor din învăţământul superior prin dezvoltarea culturii antreprenoriale şi prin îmbunătăţirea competitivităţii şi adaptabilităţii potenţialilor antreprenori”** să facă din antreprenoriat o opţiune de carieră

pentru fiecare student şi tânăr absolvent. Acest deziderat se va realiza prin creşterea abilităţilor persoanelor din grupul ţintă de a concepe şi materializa idei de afaceri. Proiectul răspunde astfel imperativelor menţionate în obiectivele specifice ale D.M.I. 3.1 („dezvoltarea competenţelor antreprenoriale şi manageriale în vederea îmbunătăţirii performanţei şi formării profesionale actuale a persoanelor, pentru a dezvolta spiritul antreprenorial şi pentru a genera un număr crescut de afaceri”).

va genera un efect pozitiv pe termen lung şi obiectivele specifice/operaţionale, care să arate clar beneficiul/beneficiile pentru grupul/grupurile ţintă, care derivă din implementarea proiectului (max 3.000 bytes).

Obiectivele specifice sunt:

O.S.1. – Dezvoltarea culturii antreprenoriale prin îmbunătăţirea accesului la informaţii din domeniu, cu focalizare pe tineri (studenţi, absolvenţi ai studiilor superioare). Acest obiectiv îşi propune o creştere a interesului pentru antreprenoriat în rândul grupului ţintă, prin generarea unei atitudini pozitive faţă de cultura antreprenorială.

O.S.2. – Prezentarea oportunităţilor existente în mediul de afaceri din România în vederea implicarii active a tinerilor în antreprenoriat. Prin aceste servicii se va asigura o încurajare a antreprenoriatului focalizată pe domenii de interes specifice pentru grupul ţintă.

O.S.3. – Dezvoltarea de abilităţi practice şi furnizarea de cunoştinţe teoretice necesare pentru iniţierea şi menţinerea afacerilor, pentru studenţii şi absolvenţii de studii superioare în cele 8 regiuni de dezvoltare.

O.S.4. – Stimularea conceperii şi implementării unor planuri de afaceri.
O.S.3. şi **O.S.4.** vor realiza o creştere calitativă a nivelului de pregătire necesar conceperii, dezvoltării şi menţinerii unei activităţi independente în rândul grupului ţintă, creşterea calitativă a nivelului de pregătire va fi realizată prin dezvoltarea de competenţe antreprenoriale şi manageriale.

O.S.5. – Acordarea de sprijin pentru iniţierea afacerilor, constând în facilitarea finanţării şi consultanţă specializată. Prezentul obiectiv încurajeaza dezvoltarea antreprenoriatului prin susţinerea în procesul de implementare a iniţiativelor valoroase ale membrilor grupului ţintă.
Prin realizarea acestor obiective, proiectul va contribui la creşterea pe termen lung a capacităţii antreprenoriale la nivel naţional al studenţilor şi tinerilor absolvenţi, promovându-se totodată o cultură antreprenorială bazată pe dezvoltare durabilă, ca efect pe termen lung. Totodată, scopul proiectului se înscrie în obiectivul general al Programului Operaţional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, deoarece prin dezvoltarea competitivităţii urmărim dezvoltarea capitalului uman pentru a fi capabil să facă faţă cerinţelor unei pieţe a muncii modernă şi flexibilă.

Activităţile proiectului
7000 bytes
Specificaţi şi descrieţi sintetic şi cronologic activităţile şi

A1 pregătirea unei campanii de informare antreprenorială (L1–L4)
Va avea loc pregătirea unei campanii ce va avea următoarele scopuri:

– promovarea culturii antreprenoriale şi a opor-

tunităţilor existente la nivel naţional;

– promovarea centrelor de informare antreprenorială;

– promovarea cursurilor care vor fi susţinute în cadrul proiectului.

Se vor desfăşura următoarele acţiuni:

– Conceperea mesajelor şi a designului grafic pentru materialele şi obiectele promoţionale şi informaţionale necesare activităţii 2. Acestea vor exista atât în variantă electronică cât şi pe suport de hârtie;

– Realizarea unui site dedicat special proiectului;

– Realizarea unei baze de date de adrese de email aferente publicului ţintă.

sub-activităţile proiectului propus de dumneavoastră. Trebuie să includeţi activităţi ce urmează a fi subcontractate (total sau parţial). Atenţie! Se introduc doar activităţile eligibile menţionate în Ghidul Solicitantului – Condiţiile Specifice (max. 7.000 bytes)

A2 Derularea efectiva a campaniei de informare antreprenorială (L5–L36)

Constă în implementarea efectivă a campaniei de promovare pe două mari componente:

1. Promovare BTL (below the line)

a) online – newsletter (se va transmite adreselor de email din bază de date creată în cadrul activităţii 1);

– grupuri de discuţie cu tematică specifică şi unde reprezentativitatea grupului ţintă este crescută;

– promovare pe site-urile solicitantului şi al partenerilor;

– promovarea pe site-ul dedicat proiectului.

b) campanie clasică – se va derula prin intermediul materialelor publicitare de tip afişe, flyere, broşuri, diverse obiecte promoționale. Se va desfăşura mai ales în zonele unde accesul la internet este limitat şi există o concentrație mare a grupului țintă.
2. Promovare ATL (above the line) –va avea loc prin intermediul mass-media.

A3 Realizare unui studiu tip analiză la nivel național (L4–L8)
Realizarea unui studiu tip analiză la nivel național în vederea conectării resurselor şi serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri. Aceasta se va realiza pentru populația din care face parte grupul țintă potențial, având drept scop dezvoltarea competențelor antreprenoriale în concordanță cu caracteristicile zonale ale regiunilor de dezvoltare şi cu oportunitățile antreprenoriale aferente unor activități noi.

A4 Înființarea şi functionarea a 8 centre de informare antreprenorială (L9–L36)
Selectarea a 8 centre universitare (câte un centru/regiune de dezvoltare) reprezentative pentru grupul țintă şi înființarea a 8 centre de informare antreprenorială, câte unul în fiecare centru universitar. Coordonarea centrelor se va realiza unitar şi vor funcționa pe bază unei metodologii specifice stabilite de către echipa de implemen-

tare a proiectului. Metodologia de funcționare, cât și informațiile puse la dispoziție vor fi concepute pe baza studiului realizat în activitatea 3.

Rolul centrelor de informare antreprenorială va consta în:

– furnizarea de informații referitoare la proiect;

– furnizarea de informații referitoare la antreprenoriat și prezentarea oportunităților existente pe piața internă și transnațională, personalizate pentru fiecare regiune de dezvoltare;

– selectarea participanților–beneficiari ai cursurilor de formare antreprenorială (nivelul basic);

– distribuirea ghidurilor–suport elaborate în activitatea 13.

A5 Conceperea cursurilor de bază (L9–L14)
Realizarea suporturilor de curs pentru programul de formare antreprenorială de bază. În pregătirea cursurilor se va tine seama de concluziile formulate în cadrul studiului. Materialele de formare vor fi elaborate de experți implicați în proiect, cu experiență de training în domeniul formării antreprenoriale, precum și cu experiență antreprenorială și vor conține multiple aplicații și studii de caz.

A6 Selectarea a 800 participanți (L15–L16)
Selectarea a 800 de participanți (câte 100/centru universitar) cărora li se vor livra cursurile de bază pentru formare antreprenorială. Selectia se

va face pe bază unor chestionare ce vor avea în vedere evaluarea gradului de motivare al participantului, abilităților, potențialului antreprenorial şi cunoştințelor cu privire la climatul economic general.

A7 Livrarea cursurilor de bază (L17–L19)
Desfăşurarea efectivă a cursurilor de bază pentru formare antreprenorială. Cursurile se vor livra unor grupe formate din câte 20 de studenți şi se vor finaliza prin elaborarea unor proiecte de planuri de afaceri la nivel de bază.

A8 Evaluarea planurilor de afaceri şi selectarea a 320 cursanți pentru cursurile de formare – nivelul avansat (L20–L21)
Selectarea a 320 de participanți pentru participarea la cursurile avansate de formare antreprenorială (40/centru universitar) printr-o procedură specifică de evaluare a celor 800 de cursanți formați prin cursurile de bază pentru formare antreprenorială. Selecția se va realiza pe baza unor punctaje acordate proiectelor realizate la A7. Echipa de selecție va fi formată din experți implicați în proiect, traineri şi câte un specialist în domeniul vizat de planul de afaceri respectiv.

A9 Stabilirea unui profil de grup pentru cei 320 de participanți (L22)
Stabilirea profilului de grup pentru cei 320 de participanți având drept scop personalizarea cursurilor avansate de formare antreprenorială, în concordanță cu caracteristicile specifice grupului selectat. Profilul se va stabili pe de o parte pe baza punctajelor obținute la proiecte, pe de altă

parte pe baza unui chestionar completat de către participanții selectați, ce va avea drept obiectiv identificarea nivelului de asimilare a cunoştinţelor livrate la cursuri, gradul de motivare pentru implementarea proiectului, domeniile ce necesită aprofundare, stiluri de învăţare.

A10 Conceperea cursurilor avansate (L23–L25)
Realizarea materialelor de curs pentru formare antreprenorială avansată (inclusiv dezvoltare de competențe manageriale). Se va realiza de către experți implicați în proiect cu experiență de formatori şi antreprenorială.

A11 Livrarea cursurilor de formare pentru nivelul avansat (L26–L31)
Livrarea cursurilor pentru formare antreprenorială avansată se va realiza pe grupe de câte 20 de studenți (2 grupe /regiune) şi se va finaliza prin redactarea unui plan complet de afaceri de către fiecare cursant.

A12 Evaluarea şi selectarea a 40 de planuri de afaceri pentru care se acordă sprijin pentru inițierea ideilor de afaceri (L32–L35)
Se va realiza evaluarea planurilor de afaceri depuse de către participanți şi anunțarea câştigătorilor. Evaluarea se va face pe regiuni, şi nu pe ansamblul grupului. Vor exista un număr de 40 de câştigători (5/regiune). Se vor acorda resurse şi consultanță pe o perioadă de maxim 3 luni pentru punerea în practică a planurilor individuale de afaceri.

A13 Elaborare ghid practic (L32–L36)
Elaborarea unui ghid practic pe bază feed-backului şi analizelor strânse în cadrul proiectului şi pe baza materialelor de curs. Acesta va fi pus gratuit la dispoziția tuturor celor interesați atât în format electronic, pe site-ul proiectului, cât şi pe suport tipărit, prin intermediul centrelor de informare antreprenorială.

Activități neeligibile
Nu s-au identificat activități neeligibile la momentul elaborarii Cererii de Finanțare. Conform prevederilor din Ghidul Solicitantului, cheltuielile care, pe parcursul proiectului se vor dovedi neeligibile, precum şi cheltuielile conexe (aşa cum sunt definite acestea în temeiul OG. nr 64/3 iunie 2009), vor fi suportate de către Solicitant.

Rezultate anticipate
Descrieți şi cuantificați rezultatele anticipate ale proiectului. Rezultatele proiectului trebuie să reprezinte îmbunătățiri/beneficii reale care determină în mod direct realizarea obiectivelor proiectului. Corelați rezultatele cu activitățile şi obiectivele proiectului (max. 5.000 bytes).

Rezultatele care vor fi obținute în urma implementării proiectului sunt următoarele:

1. Un studiu de tip analiză (realizat în cadrul activității 3) la nivel național în vederea conectării resurselor şi serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri. Acest rezultat va sprijini îndeplinirea obiectivele specifice OS 2 şi OS 3.

2. O campanie de promovare antreprenorială. Acest rezultat va fi obținut prin intermediul activităților 1 şi 2 şi va contribui la îndeplinirea OS 1.

3. 8 centre regionale de informare antreprenorială; Acestea vor fi realizate în cadrul activității

numărul 4. Acest rezultat, coroborat cu campania de promovare antreprenorială, va determina ca un număr de minim 3000 de participanți să fie beneficiari ai acțiunilor pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale şi pentru inițierea afacerilor. Se asigură sprijinirea obiectivelor specifice OS 1 şi OS 2. În plus, acest rezultat este implicat în asigurarea sustenabilității proiectului.

4. 40 de cursuri pentru dezvoltarea cunoştințelor teoretice şi abilităților practice necesare în antreprenoriat – nivel începător. Cursurile vor fi realizate prin intermediul activităților 5, 6 şi 7. Cursurile vor contribui la pregătirea unui număr de 800 de cursanți (20 de participanți/curs) pentru inițierea unei afaceri. Dintre cursanți, aproximativ 50% vor fi de gen feminin. Tipurile de competențe livrate vor fi stabilite de rezultatele cercetării. Acest rezultat este în concordanță cu OS 3.

5. 800 de proiecte de planuri de afaceri. Acest rezultat (realizat în cadrul activității 7) va contribui la pregătirea unui număr de 800 de participanți (dintre care aproximativ 50% vor fi de gen feminin), în vederea inițierii unei afaceri. Prin acest lucru se satisface OS 4.

6. 16 cursuri pentru dezvoltarea cunoştințelor teoretice şi abilităților practice necesare în antreprenoriat – nivel avansat. Acestea vor fi realizate prin intermediul activităților 8, 9, 10 şi 11 şi vor sprijini perfecționarea unui număr de 320 antreprenori (20/curs) aparținând grupului țintă. Acest rezultat vine în întâmpinarea OS 3.

7. 320 planuri de afaceri complete. Acest rezultat (realizat în cadrul activității 11) va contribui la dezvoltarea antreprenorială la nivel avansat, a 320 de persoane aparținând grupului țintă. Prin acest lucru se satisface OS 4.

8. Un concurs de planuri de afaceri. Rezultatul, obținut prin intermediul activității 12, va conduce la sprijinirea unui număr de 40 de participanți în vederea concretizării planurilor de afaceri cu care au câştigat concursul. Planurile de afaceri câştigatoare vor fi afişate pe site-ul proiectului ca modele de bună practică. Acest rezultat este în concordanță cu OS 5.

9. Un ghid practic realizat în cadrul activității 13. Acest rezultat este implicat în asigurarea sustenabilității proiectului.
Prin atingerea acestor rezultate în ansamblul lor, obiectivul general al proiectului va fi îndeplinit, ducând la creşterea potențialului antreprenorial, participanții dobândind astfel capacități şi cunoştințe noi care le vor permite să se adapteze mai bine unui mediu de afaceri în continuă schimbare.

Indicatorii de rezultat relevanți sunt precizati la indicatorii adiționali din secțiunea „Indicatori".

Context
5000 bytes
Descrieți şi explicați relevanța proiectului față de politicile şi strategiile europene şi naționale relevan-

Proiectul de față vine în întâmpinarea obiectivelor majore din cadrul Strategiei Europene de Ocupare stabilite de către Consiliul European prin relansarea strategiei de la Lisabona (martie 2005).

Creşterea potențialului antreprenorial va genera

în timp dezvoltarea mediului de afaceri în sectorul privat la nivel național. Un mediu de afaceri dezvoltat duce la crearea de noi locuri de muncă şi implicit la o scădere a ratei şomajului. Acest lucru va ajuta la atingerea obiectivului general stabilit la Lisabona, şi anume rata generală de ocupare să crească la 70% şi rata de ocupare în rândul femeilor să fie de 60%. Pe lângă factorul cantitativ, un mediu de afaceri competitiv va crea locuri de muncă de un standard calitativ ridicat. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv general, Consiliul European a trasat țărilor membre linii directoare integrate pentru creştere economică şi ocupare. Acest proiect, prin activitățile care vor fi implementate, satisface următoarele linii directoare integrate:

• Adaptarea educației şi sistemelor de training care vin în întâmpinarea noilor cerințe competiționale ale pietei – prin cursurile care vor fi susținute;

• Promovarea mai puternică a culturii antreprenoriale şi crearea unui mediu de sprijin pentru IMM-uri – prin campania ce va avea loc în cadrul proiectului.

Propunerea de proiect, prin grupul țintă ales, satisface şi politicile de tineret ale U.E. sintetizate în „Carta Albă a Comisiei Europene, Un Nou Elan Pentru Tinerii Europei" care susține următorul obiectiv: „O mai mare concentrare asupra educației şi pregătirii pentru inițiativele antreprenoriale şi liber-profesioniste, asupra serviciilor de asistență specializată şi de formare pentru

te pentru domeniul proiectului. Descrieti grupul țintă şi definiți clar nevoile grupului/grupurilor țintă prin furnizarea de date cantitative şi calitative (max. 5.000 bytes).

potențialii tineri antreprenori."

Proiectul, prin activitățile pe care şi le propune, va contribui la îndeplinirea următoarelor obiective stabilite în cadrul Programului național de

Reforme:

• Continuarea îmbunătățirii mediului de afaceri;

• Inserția tinerilor pe piața muncii;

• creşterea ocupării şi a ratei de activitate prin dezvoltarea abilităților, educației şi îmbunătățirea pieței muncii.

Propunerea noastră de proiect contribuie la atingerea următoarelor obiective ale Planului național de Dezvoltare 2007–2013:

• creşterea competitivității economice şi dezvoltarea economiei bazate pe cunoaştere;

• Dezvoltarea resurselor umane.

Proiectul se înscrie de asemenea şi în Cadrul Strategic național de Referință 2007 – 2013 prin atingerea a două priorități tematice:

• Dezvoltarea şi folosirea mai eficientă a capitalului uman din România;

• creşterea competitivității pe termen lung a economiei româneşti.

Grupul țintă este alcătuit dintr-un număr de 3000

de studenţi şi tineri absolvenţi, cu o pondere a sexului feminin de 50%, care doresc să iniţieze o activitate independentă. Cele 8 regiuni de dezvoltare vor avea o normă de reprezentare echilibrată.

Nevoile grupului ţintă au fost identificate ca urmare a feed-back-ului primit de solicitant din cadrul sistemului de învăţământ superior şi ca urmare a prospectării studiilor la nivel comunitar/ naţional, care au relevat următoarele date:

În „Carta Albă a Comisiei Europene, Un Nou Elan Pentru Tinerii Europei", sunt prezente următoarele concluzii: „Răspândirea spiritului antreprenorial printre tineri în viaţa cotidiană (şcoli, muncă, domiciliu etc.) îi poate ajuta pe aceştia să înfrânga obstacolele şi să-şi dezvolte încrederea în sine; această atitudine antreprenorială poate contribui de asemenea la crearea unui număr mai mare de locuri de muncă de calitate. În numeroase state membre ale U.E., se observă tendinţa tinerilor de a opta pentru liber-profesionalism şi pentru înfinţarea micilor întreprinderi. Această dezvoltare antreprenorială trebuie să fie promovată prin sprijinul necesar acordat tinerilor şi potenţialilor antreprenori şi prin încurajarea spiritului antreprenorial în rândul tinerilor, mai ales prin educaţie şi formare."

Conform studiului efectuat în 2008 de către Agenţia pentru Strategii Guvernamentale – „Sistemul universitar romanesc – realităţi, cauze, soluţii" – au fost ierarhizate ocupaţiile apreciate cel mai mult de studenţii din universităţile de

stat, pe primele două locuri situându-se ocupațiile de medic şi inginer (32.4% şi 11,3%). Locul trei în această ierarhie este rezervat ocupației de patron/om de afaceri/manager (10,1%).

Conform statisticilor, 61.6% din respondenți consideră educația ca fiind importantă şi foarte importantă în deschiderea unei afaceri. Majoritatea respondenților – 84.4% – consideră că practica antreprenorială ar trebui să fie obligatorie. Studenții îşi doresc în proporție de 67% foarte mult şi mult să îşi deschidă o afacere proprie.
Aceste date relevă clar nevoia grupului țintă pentru dezvoltarea antreprenorială pe care proiectul de față şi-o propune.

Justificarea necesității implementării proiectului
5000 bytes
Explicați necesitatea proiectului şi relevanța acestuia față de nevoile specifice ale grupului/grupurilor țintă. De asemenea indicați şi să descrieți valoarea adăugată a proiectului, demonstrați clar că nevoile grupului/grupurilor țintă nu sunt abordate în cadrul activităților existente sau că nu

Necesitatea implementării proiectului reiese din identificarea nevoilor grupurilor țintă. Având în vedere că ocupația de patron/om de afaceri/manager ocupă în rândul studenților în ierarhia ocupațiilor pentru care optează locul doi (14%), (pe primul fiind ocupația de medic cu 15.2%), deşi din punct de vedere al gradului de apreciere se situa pe locul 3 (10,1%), obiectivul general şi cele specifice propuse în cadrul proiectului, prin care antreprenoriatul va fi promovat şi susținut, vin în întâmpinarea interesului pe care studenții îl manifestă pentru ocupația mai sus menționată. Mai mult, acumularea de competențe antreprenoriale a persoanelor din grupul țintă va contribui la împlinirea dorinței de a inița şi menține activități independente.

Gradul de ocupare al studenților din universitățile de stat este următorul: 22.2% dintre aceştia au

un loc de muncă ful-time iar 12,4% au un loc de muncă part-time conform studiului efectuat în 2008 de către Agenția pentru Strategii Guvernamentale – „Sistemul universitar românesc – realități, cauze, soluții". Un studiu efectuat de către Eurostat arată că, în țara noastră, rata șomerilor cu vârste între 15 și 24 de ani a ajuns la 19,6%. Prin faptul că în segmentul de vârstă 15 – 24 ani rata de reprezentare a studenților și tinerilor absolvenți este covârșitoare putem trage concluzia că există o nevoie specifică de ocupare în rândul grupului țintă. Prin stimularea generării unui număr cât mai crescut de activități independente pe care proiectul și le propune, se va crea un număr sporit de locuri de muncă pentru tineri (studenți și tineri absolvenți). Va crește astfel rata de ocupare la nivel național iar aceasta va contribui la satisfacerea acestei nevoi specifice a grupului țintă.

există activități pentru abordarea corespunzătoare a nevoilor definite (max. 5.000 bytes).

Într-o altă ordine de idei, persoanele din grupul țintă își câștiga cu greu independența și siguranța financiară în momentul actual. Astfel, demararea și susținerea de activități independente pe care proiectul își propune să le susțină reprezintă pentru tineri un mijloc de a câștiga autonomie și flexibilitate, o modalitate de a-și începe propria carieră, de a îmbunătăți comportamentul tradițional în sfera afacerilor (de exemplu, printr-un nou stil de management, prin întreprinderi mai puțin axate pe profit și printr-un respect mai mare pentru mediu), un mijloc de a aplica moduri de gândire și de acțiune inovatoare și de a contribui astfel la dezvoltarea economică și socială a societății în ansamblu.

Valoarea adăugată a proiectului este susținută de următoarele argumente:

– prin promovarea antreprenoriatului şi facilitarea accesului la informații specifice din domeniu proiectul va genera o atitudine emulatoare pozitivă a grupului țintă față de antreprenoriat, stimulându-se astfel un număr crescut de inițiative;

– prin furnizarea de cursuri specifice şi prin stimularea conceperii planurilor de afaceri, proiectul va asigura o bază de cunoştințe şi abilități absolut necesară pentru cei care vor să îşi deschidă o afacere. Se contribuie astfel la creşterea ratelor de succes a inițiativelor antreprenoriale a persoanelor din grupul țintă;

– prin sprijinirea cu resurse coroborată cu consultanța de specialitate a unui număr de 40 de persoane aparținând grupului țintă proiectul îşi aduce valoarea adăugată în privința creşterii numărului de afaceri deținute de către studenți şi tineri absolvenți;

– valoarea adaugată a proiectului va fi menținuta în timp prin centrele de informare antreprenorială care vor functiona ca şi help-desk-uri după terminarea proiectului, stimulând şi susținând inițiativele antreprenoriale ale grupului țintă;

– prin ghidul practic care va fi elaborat, proiectul îşi aduce valoarea adăugată prin îmbunătățirea accesului la informație practică utilă în domeniul antreprenoriatului.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

În momentul actual nevoile specifice ale grupului țintă, în domeniul antreprenoriatului, relevate prin studiile şi cercetările menționate mai sus, nu sunt sprijinite, în opinia noastră, în mod suficient. Există programe implementate de ONG-uri şi universități în anumite regiuni, inclusiv de către partenerii din proiect, în mod individual, însă acestea nu au încă o coerență la nivel național. Prin studiul la nivel național ce va fi realizat în cadrul proiectului vom încerca să asigurăm o abordare corespunzătoare şi coerentă la nivel național, cu respectarea caracteristicilor individuale ale fiecărei regiuni de dezvoltare. Printr-o analiză comparativă efectuată de către solicitant s-a observat o mai mare dezvoltare a activităților specifice antreprenoriale la nivelul elevilor. La acest nivel există un număr mult mai mare de firme de exercițiu active şi cursuri teoretice şi practice pentru asigurarea de competențe specifice. Prin prezenta propunere de proiect solicitantul îşi propune să asigure o continuitate a acestor practici pozitive desfăşurate la nivelul învățământului primar.

Resurse existente:

Spații de lucru: solicitantul va asigura spațiul pentru desfăşurarea activității echipei de management şi pentru întrunirile regulate cu coordonatorii regionali. Partenerul 3 va asigura spațiile pentru centrele regionale de informare antreprenorială. Pentru desfăşurarea cursurilor de formare se vor încheia protocoale cu universitățile în vederea permiterii desfăşurării cursurilor în spațiile facultăților, pentru a eficientiza progra-

Resursele alocate pentru implementarea proiectului

Descrieți clar resursele necesare implementării proiectului şi demonstrați ca ați prevazut suficiente resurse şi ați previzi-

onat realizarea unor achiziții de echipamente, bunuri, servicii etc., inclusiv pentru activitățile de monitorizare şi management a proiectului, informare şi publicitate (max. 3.500 bytes).

mul din punct de vedere al costurilor. Partenerul 2 va asigura hosting-ul pentru site-ul proiectului şi pentru site-urile centrelor de informare antreprenorială.

Resurse necesare:

– Papetărie pentru echipa de management şi pentru centrele regionale de informare (hârtie A4, agende, mape, hârtie de flipchart, flipchart * 8, markere, pixuri, memory stick, dosare, biblioraft etc.);
– Mobilier pentru centrele de informare şi pentru spațiile aferente desfăşurării managementului de proiect (birouri, scaune, fişete, comode, mese de şedință, cuiere);
– IT&C pentru centrele de informare: 8 stații de lucru, 16 laptopuri, 8 multifuncționale;
– IT&C necesar pentru activitățile desfăşurate de P3, în special derularea campaniei de promovare: 8 stații de lucru, 16 laptopuri, 8 multifuncționale;
– Mobilier necesar pentru activitățile desfăşurate de P3, în special derularea campaniei de promovare;
– IT&C pentru echipa de management şi coordonatori: 16 laptopuri, 8 multifuncționale, 4 scannere, un copiator de mare putere;
– 3 autovehicule pentru asigurarea transportului materialelor către toate centrele, prin achiziția de servicii de leasing;
– 18 videoproiectoare şi 18 aparate foto – câte două pentru fiecare centru regional + 2 la echipa de management şi coordonatori;
– licențe software (Windows, Microsoft Office,

Adobe Photoshop) – pentru computere;
– Consumabile – combustibil, catering la sesiunile de formare/conferințe/şedințe de lucru şi alte materiale consumabile;

Sunt prevăzute cheltuieli de transport şi cazare pentru membrii echipei de management şi pentru coordonatorii regionali pentru a asigura monitorizarea permanentă a modului în care se desfăşoară activitățile şi pentru formatori.

Se vor achiziționa următoarele servicii:
– culegerea şi prelucrarea de date pentru realizarea cercetării de tip analiză la nivel național;
– tipărirea de materiale pentru informare şi promoționale pentru campania de informare şi pentru promovarea proiectului şi a FSE (afişe, fly-ere, agende, mape, note-book-uri, brosuri, pixuri, tricouri, brelocuri, genți etc). În kit-urile/mapele întrunirilor şi conferințelor vor fi adăugate materiale de informare specifică rolului finanțării FSE-POSDRU (broşuri, leaflet-uri). Toate materialele de informare/formare, precum şi cele ce vor fi publicate (studiile, analizele, suporturile de curs) vor respecta regulile de identitate vizuală stabilite de Manualul de Identitate Vizuală POSDRU;
– publicitate în mass media în cotidiene centrale, publicații locale şi spațiu publicitar on-line;
– servicii de consultanță şi expertiză;
– servicii de audit.

Managementul proiectului va fi asigurat de către Echipa de management (EM), care va coordona activitățile Echipei de implementare(EI).

Managementul proiectului
Descrieți echipa de

management şi experţii pe termen lung responsabili pentru realizarea activităţilor proiectului. Specificaţi numărul estimat al experţilor pentru implementarea proiectului, cerinţele minime generale şi specifice privind experienţa profesională pentru echipa de management şi experţii pe termen lung relevante pentru rolul propus în proiect (fără a fi menţionate datele personale de identificare ale acestora).

Definiţi clar responsabilităţile pentru managementul şi implementarea proiectului şi descrieţi aspectele/activităţile orizontale privind implementarea proiectului: coordonarea generală a proiectului, informarea şi publicitatea proiectului – ex. activi-

Managementul proiectului va fi asigurat de un manager de proiect, de un coordonator de monitorizare proiect, de un responsabil financiar, de un consilier juridic, de un responsabil cu comunicarea, de un responsabil resurse umane, de un expert FSE şi de un asistent de proiect.

Cerinţele minime generale şi specifice privind experienţa profesionala, cât şi atribuţiile în cadrul proiectului sunt următoarele:

1) Manager de proiect – studii superioare, minim 5 ani vechime, inclusiv în coordonarea şi implementarea proiectelor la nivel naţional sau local;

• coordonează sarcinile membrilor echipei conform unui calendar prestabilit
• solicită rapoarte periodice de la membrii echipei
• asigură relaţia cu partenerii şi mediul extern
• organizează întâlniri de lucru periodice
• redactează rapoartele tehnice de implementare

2) Un asistent manager de proiect – studii superioare şi minim 2 ani vechime;

• coordonează secretariatul în cadrul biroului solicitantului
• arhivează documentele şi corespondenţa biroului
• asigură aplicarea metodologiilor şi procedurilor

3) Coordonator monitorizare/evaluare proiect: – studii superioare, minim 5 ani vechime, experi-

enţă de 2 ani în derularea de proiecte;

• elaborează planul şi procedurile de monitorizare a activităţilor
• preia şi sintetizează rapoartele de monitorizare
• desemnează roluri şi responsabilităţi de monitorizare pentru membrii echipei de monitorizare

4) Responsabil financiar – studii superioare financiare, minim 5 ani vechime în domeniu;
responsabil cu supervizarea contabilităţii proiectului întocmirea rapoartelor financiare validează proceduri financiare implicate în implementarea proiectului verifică eligibilitatea cheltuielilor efectuate realizează previziuni actualizate

5) Expert juridic – studii superioare în domeniul juridic, minim 5 ani vechime;
coordonează achiziţiile publice efectuate în cadrul proiectului acordă consultanţă juridică pe întreg parcursul implementării proiectului

6) Responsabil PR (diseminare şi promovare proiect) – studii superioare minim 5 ani vechime în domeniu;
concepe şi emite comunicate de presă
asigură diseminarea prin mass-media a rezultatelor proiectului
organizează conferinţe de presă

7) Responsabil resurse umane – studii superioare, minim 5 ani experienţă în domeniu;

întocmeşte contractele de muncă (experţi termen lung, experţi termen scurt, formatori)

tăţi aferente lansării şi diseminării rezultatelor proiectului (a nu se confunda cu activităţi de informare şi publicitate eligibile conform Ghidului Solicitantului – Condiţii Specifice, de ex. Campanii de conştientizare şi promovare pentru grupul ţintă etc), achiziţiile publice, asigurarea unui nivel de management financiar adecvat implementării proiectului. (max. 8.000 bytes).

realizează fişele de post pentru toţi experţii şi personalul auxiliar din proiect

8) Expert tehnic – studii superioare, experienţă în proiecte aferente fondurilor structurale de minim 1 an;

participă la activitatea de diseminare şi informare ajută la redactarea rapoartelor tehnice de implementare;

Acordă asistenţă tehnică şi consultaţii de specialitate membrilor echipei;

Cunoaşte şi aplică prevederile legale specifice proiectelor europene.

Acestora li se adaugă membrii EI:

9) 8 experţi pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în monitorizare şi evaluare – experienţă relevantă în evaluarea/monitorizare proiecte minim 2 ani;

10) Coordonator campanie de promovare antreprenorială – experienţă relevantă în domeniu minim 3 ani;

11) 8 experţi pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în implementarea campaniei de promovare antreprenorială – experienţă relevantă în domeniu minim 2 ani;

12) Coordonator centre de informare antreprenorială – studii superioare, minim 5 ani vechime

în domeniu;

13) 8 experți pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în organizarea şi funcționarea centrelor de informare antreprenorială – studii superioare, minim 2 ani vechime în domeniu;

14) Coordonator formare/instruire – studii superioare, minim 5 ani vechime în domeniu;

15) 3 experți pe termen lung cu rol în organizarea cursurilor de formare antreprenorială – studii superioare, minim 3 ani vechime în domeniu;

16) Expert în achiziții publice – inițiază proceduri de achiziții publice de produse şi servicii, urmăreşte derularea procedurii potrivit legislației privind achizițiile publice (OUG nr. 34/2006) – minim 3 ani vechime;

17) Expert IT – asistă managerul de proiect din punct de vedere tehnic, realizează toate materialele informatice (site proiect, news-letter, concepție grafică materiale promoționale etc.) pe baza documentației puse la dispoziție de EM – minim 4 ani experiență;

18) Contabil – minim 5 ani experiență; realizează pontaje, ordine de plată şi efectuează toate operațiunile contabile necesare sub supravegherea responsabilului financiar;

19) Control financiar preventiv – minim 3 ani experiență; realizează controlul financiar preventiv pentru toate operațiunile financiare.

Experţii pe termen scurt vor proveni de la toate entităţile implicate în proiect şi vor fi în număr de 44. Aceştia vor asigura suportul pentru implementarea campaniei antreprenoriale, funcţionarea centrelor de informare antreprenorială, elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese şi elaborarea raportului final al studiului.

Personalul auxiliar care va susţine activităţile E.I. va fi în număr de 8.

Formatorii selectaţi care vor susţine efectiv cursurile de dezvoltare antreprenorială vor fi în număr de 48 şi de asemenea vor fi consideraţi experţi pe termen scurt. Condiţii minime – absolvent al unui curs de formator, experienţă de minim 3 ani în domeniul educaţiei non-formale antreprenoriale, să fi susţinut minim 3 cursuri în ultimul an.

Managementul proiectului (L1–L36), cu subactivităţile:

– Constituirea Echipei de Management şi a Echipei de Implementare (EM/EI); – Elaborarea strategiei de implementare a proiectului;

– Monitorizarea internă şi externă a activităţilor şi rezultatelor;

– Evaluarea intermediară/finală a stadiului de implementare;

– Asigurarea auditului extern (cu fiecare cerere de rambursare şi anual);

– Organizarea a 2 conferinţe de promovare, iniţială pentru lansarea oficială a proiectului şi finală pentru închiderea proiectului;

– Elaborarea materialelor de informare şi publicitate;
– realizarea unui site dedicat special proiectului;

Activitatea de Achiziții (L1–L36) va urmări achiziționarea echipamentelor, materialelor şi serviciilor, conform descrierii din „resurse alocate pentru implementarea proiectului". Achizițiile din cadrul proiectului vor fi făcute de către solicitant, cu respectarea condițiilor din contractul de finanțare şi a instrucțiunilor emise de AM/OI.

Pentru **gestiunea financiară adecvată**, fiecare partener, pe baza activităților/subactivităților desfăşurate şi conform timpului alocat de fiecare în parte, va emite o factură/decont către Solicitant în termen de 10 de zile de la data recepționării/acceptării de către acesta a produselor/rezultatelor activităților realizate de către subcontractor/partener, aflate în responsabilitatea sa şi pentru care a fost emisă respectiva factură/decont. Acceptarea se realizează prin validarea de către membrii Echipei de Management a rapoartelor de implementare ale experților.

Informarea şi publicitatea va fi asigurată prin conferințele de lansare şi închidere a proiectului, prin achiziționarea resurselor de informare şi publicitate şi diseminarea informațiilor în cadrul tuturor activităților care permit acest lucru. Cu ocazia acestor evenimente, în kit-urile sau mapele de eveniment, Solicitantul va include broşuri, agende, specifice proiectului, ca şi alte

obiecte promotionale. Se vor distribui broşuri/fluturaşi de informare, care vor fi puse la dispoziția publicului larg. Evenimentele proiectului vor beneficia şi de participarea reprezentanților mass-media, pentru ca, împreună cu comunicatele de presa, să existe şi o vizibilitate suficientă a proiectului şi a sprijinului FSE, în rândul publicului.

Metodologia de implementare

Prezentați modul în care veți implementa activitățile propuse pentru realizarea obiectivelor, precum şi modul în care vor fi organizate resursele disponibile în vederea obținerii rezultatelor asumate. Descrieți cum vor fi implementate activitățile proiectului, precum şi modul în care se va asigura monitorizarea implementării proiectului (max. 8.000 bytes).

Având în vedere numărul mare de experți implicati, precum şi acoperirea națională prin activitățile derulate, desfăşurarea activităților este coordonată la nivel regional, coordonatorii regionali raportând periodic către echipa de management, conform fişelor de raportare standardizate, toate detaliile legate de planificarea, implementarea şi evaluarea activităților, cu raportare la indicatorii prestabiliți.

La nivel regional sunt alocați coordonatori pentru centrele de informare, pentru campania de informare, cât şi pentru monitorizare/evaluare. Aceştia îşi coordonează şi corelează activitățile, întâlnindu-se cel puțin o dată la două săptămâni la sediile centrelor de informare. Raportarea către echipa de management se realizează lunar, iar o dată la două luni au loc întruniri ale coordonatorilor regionali cu echipa de management, pentru a asigura evaluarea pe toate regiunile, coordonarea între regiuni, precum şi corecțiile necesare atunci cand este cazul, identificate pe baza raportării la indicatori.

1. Studiul de tip analiză la nivel național

Culegerea datelor pe teren şi prelucrarea acestora va fi subcontractată. Elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese şi elaborarea raportului final al studiului va fi asigurată de experți pe temen scurt. Acest studiu va furniza informații şi linii directoare pentru următoarele activități derulate în cadrul proiectului. Rezultatele studiului vor fi postate pe site-ul proiectului.

2. Campania de informare.

Pregătirea campaniei de informare va fi realizată cu implicarea experților din echipa de management şi a experților cu rol de coordonare din echipa de implementare.

Campania de informare directă se va derula prin diseminarea de materiale atât în format electronic, cât şi pe suport de hârtie, în special în universități şi în spații destinate evenimentelor, în cadrul unor conferințe/târguri/seminarii. Pentru activitățile de diseminare directă a materialelor pe suport de hârtie vor fi angajați experți pe termen scurt pe o perioadă de 3 luni pe an (3 experți/centru).

Evaluarea campaniei se va realiza inclusiv pe baza monitorizării numărului de accesări ale site-ului proiectului şi a numărului de vizitatori la centrele de informare care solicită informații.

3. Înființarea şi funcționarea centrelor de informare antreprenorială

Centrele de informare antreprenorială se vor înființa în spații puse la dispoziție de Partenerul

3, în cele 8 regiuni de dezvoltare. Baza de date cu datele de contact ale potențialilor membri ai grupului țintă va fi realizată pe baza informațiilor colectate de către Partenerul 3. Se vor avea în vedere studenți şi absolvenți cu vârste de până la 25 de ani. Echipele din centrele de informare vor fi formate din câte un expert pe termen lung şi 2 experți pe termen scurt/centru cu responsabilități privind diseminarea informațiilor în contextul campaniei şi rezolvarea cererilor şi solicitărilor publicului țintă în ceea ce priveşte activitățile antreprenoriale.

4. Formarea antreprenorială

a. Selectarea grupului țintă de 800 de persoane se va realiza pe baza unui chestionar ce va fi pus la dispoziția publicului țintă la sediul centrelor de informare, dar va fi şi transmis în format electronic şi disponibil on-line, pe site-ul proiectului. Aplicanții vor transmite chestionarul completat electronic sau il vor depune la centrul de informare. Pentru selecție se va realiza o grilă de punctaj care va avea în vedere măsurarea interesului pentru mediul de afaceri, cunoştințelor despre mediul de afaceri românesc, competențelor şi abilităților antreprenoriale, gradului de motivare aferente unei cariere antreprenoriale. Selectarea grupului de 320 de persoane care vor beneficia de programul de formare avansată se va realiza pe baza planurilor de afaceri elaborate la finalul primului program. Selecția se va face pe regiuni. Echipa de evaluare va fi alcătuită din formatori şi cel puțin un antreprenor cu o vechime de minim 3 ani. Rezultatele evaluării vor fi comunicate cursanților, numele persoanelor se-

lectate urmând a fi publicate pe site-ul proiectului.

b. Realizarea pachetelor de curs pentru formarea de bază se va face pe baza rezultatelor cercetării pe regiuni de către formatori, cu participarea a cel puțin unei persoane cu experiență antreprenorială în echipa de training. Se va avea în vedere o abordare generală a temelor, la un nivel ușor comprehensibil, dar care să asigure deprinderea unor abilități și competențe de bază. Pentru programul de formare avansată, se va avea în vedere și profilul de grup realizat pe baza planurilor de afaceri selectate. Pachetele de curs pentru al doilea program vor avea un grad mai ridicat de complexitate, vor conține studii de caz, aplicații practice mai complexe, nivelul de dificultate urmând a fi adaptat la potențialul grupului.

c. Organizarea cursurilor. Cursurile vor și susținute pe grupe de câte 20 de cursanți. Se vor încheia protocoale de colaborare cu universitățile pentru a putea desfășura cursurile în spațiile acestora. Cursurile de bază vor avea o durată de 24 de ore, desfășurându-se pe parcursul a trei zile (V–S–D). Cursurile avansate vor avea o durată de 48 de ore, acoperind două week-end-uri (2xV–S–D). Cursanții vor fi informați cu privire la modalitatea de evaluare a planurilor de afaceri de la început și vor primi un pachet informativ care să îi sprijine în elaborarea acestora. Pentru cursurile de bază, durata de elaborare a planurilor de afaceri va fi de cel puțin 2 săptămâni. Planurile de afaceri elaborate în această etapa vor fi schițe și nu se va solicita o documentare apro-

fundată. Cursanții trebuie să dovedească doar că au înțeles logica planificării unei afaceri şi că şi-au însuşit toate noțiunile de bază care să le permită colelarea datelor şi identificarea corectă a tipului de informații necesare pentru elaborarea planului. Pentru elaborarea planurilor după cursul avansat, durata va fi de 3 săptămâni, cursanții având posibilitatea ca pe durata cursului şi în intervalul dintre cele două sesiuni (week-end 1 – week-end 2) să interacționeze cu formatorii în vederea unor clarificări. Formatorii nu vor contribui însă la planurile de afaceri şi nu le vor primi nici sub formă de schiță decât la evaluare.

d. Evaluarea finală se va realiza tot pe regiuni, pentru a asigura distribuirea uniformă a resurselor din proiect şi încurajarea unei creşteri de nivel în toate regiunile. Evaluarea finală va fi realizată cu aportul unui antreprenor din domeniul pe care îl vizează planul de afaceri. În acest scop, Partenerul 1 va coopta o echipă de antreprenori care să acopere toate domeniile vizate de cursanți. Evaluarea în această etapă va avea două componente: calitatea şi viabilitatea planului de afaceri, dar şi gradul de motivare al cursantului de a implementa planul respectiv, astfel încât acesta să poată primi finanțare şi consultanță. Evaluarea, în ambele etape, se va realiza pe baza unei grile de calcul prestabilite, care va fi inclusă în pachetul informativ inițial, pus la dispoziția cursanților. Grila va fi realizată de către echipa care asigură realizarea pachetului de curs, cu supervizarea a 2 reprezentanți din echipa de management şi a câte unui reprezentant de la fiecare partener.

e. Formatorii vor fi organizati în echipe de câte 6 formatori (2 module/zi * 3 zile), câte o echipă pentru fiecare din cele 8 centre. Formatorii sunt consideraţi experţi pe termen scurt, aceştia urmând să asigure activitatea de formare, dar şi activitatea de evaluare a planurilor.

5. Consultanţă şi finantare

Cei 40 de cursanţi selectaţi vor primi sprijin în valoare de 10.000 lei/proiect pentru implementarea planului de afaceri şi consultanţă de la echipa de antreprenori creată pentru evaluare. Aceştia vor putea folosi resursele exlusiv pentru scopul pentru care au fost alocate şi vor trebui să prezinte documente justificative solicitantului. Consultanţa se va acorda în limita a 16 ore.

NU	Proiect generator de venit
DESCRIERE PROIECT 2	
Proiectul, prin obiectivele şi activităţile pe care le conţine, este conceput astfel încât să se autosusţină după finalizarea finanţării FSE. Totodată, pe termen mediu şi lung, pe baza feedback-ului continuu obţinut de la persoane aparţinând grupului ţintă, se vor îmbunătăţi permanent serviciile de consultanţă derulate prin intermediul centrelor de informare antreprenorială. Partenerii au conceput un pachet de proiecte pentru stimularea antreprenoriatului care va fi derulat după finalizarea proiectului, din surse proprii şi care va conţine în continuare componente de formare antreprenorială, precum şi concursuri	Sustenabilitatea proiectului *Descrieţi clar modul în care este asigurată o posibilă transferare a activităţilor/ rezultatelor proiectului către alt grup ţintă/alte sectoare/ multiplicare precum şi modul în care rezultatele proiectului dumneavoastra pot fi incluse în poli-*

ticile şi strategiile integrate; indicaţi sursa ulterioară de finanţare (fonduri proprii, fonduri externe, pentru realizarea proiectului nu este necesară o altă finanţare) (max. 4.000 bytes)

similare de planuri de afaceri, astfel încât să fie stimulat interesul publicului ţintă şi să se asigure obţinerea de rezultate concrete. Viabilitatea modelelor de proiecte a fost testată deja în practică. În conceperea strategiei pentru asigurarea sustenabilităţii proiectului am ţinut seama de următoarele criterii:

• În cadrul proiectului au fost atinse obiectivele şi au fost obţinute rezultatele pentru care s-a obţinut finanţare nerambursabilă – obiectivele propuse şi rezultatele preconizate sunt fezabile în raport cu cuantumul finanţării nerambursabile şi cu capacitatea de management şi implementare a organizaţiilor implicate în proiect;

• Proiectul a atins un punct de autosuficienţă – la sfârşitul perioadei de implementare capacitatea logistică, financiară şi de resurse umane va fi suficientă pentru a putea susţine în continuare activităţile necesare dezvoltării antreprenoriale;

• Proiectul include operaţiuni şi activităţi pentru a asigura continuarea, valorificarea, abordarea integratoare a rezultatelor după finalizarea proiectului.

Proiectul cuprinde următoarele activităţi de acest gen:

– înfiinţarea centrelor de informare antreprenorială (activitatea 4). După încheierea proiectului acestea vor funcţiona sub formă de help-desk-uri (atât în sediu cât şi online – fiecare centru va avea propriul site) organizate pe trei mari com-

ponente (financiar, juridic şi antreprenorial) pentru persoanele aparţinând grupului ţintă care vor dori să iniţieze o activitate independentă.
– realizarea ghidului practic (activitatea 13).

Acesta va fi pus gratuit la dispoziţia tuturor celor interesaţi atât în format electronic pe site-ul proiectului cât şi pe suport print prin intermediul centrelor de informare antreprenorială după terminarea perioadei de implementare a proiectului.

• Rezultatele proiectului pot fi transferate la diferite niveluri (sectorial, regional, local, instituţional) – rezultatele finale ale proiectului (sintetizate în ghidul practic) vor avea un format electronic şi vor fi puse la dispoziţia tuturor celor interesaţi prin intermediul site-ului proiectului şi al partenerilor implicaţi. În acest mod acestea vor putea fi transferate către oricare alt grup ţintă;

• Structurile proiectului vor funcţiona după finalizarea proiectului din punct de vedere instituţional şi financiar – partenerii implicaţi colaborează şi în momentul de faţă din punct de vedere instituţional, având parteneriate de lungă durată. Acest proiect nu va face decat să întărească acest parteneriat care va continua să existe şi după perioada de implementare. Capacitatea operaţională şi financiară a partenerilor implicaţi în proiect permite continuarea activităţilor derulate în cadrul proiectului.

Solicitantul şi partenerii respectă prevederile legislatiei în vigoare cu privire la egalitatea de

Egalitate de şanse
4000 bytes

şanse şi de tratament între femei şi bărbaţi în domeniul ocupării şi al muncii, egalitate de şanse şi nediscriminare şi va lua în considerare în implementarea proiectului toate politicile şi practicile prin care, în rândul grupului ţintă, să nu se realizeze nici o deosebire, excludere, restricţie sau preferinţă, indiferent de: rasă, naţionalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenenţa la o categorie defavorizată, precum şi orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoaşterii, folosinţei sau exercitării, în condiţii de egalitate a drepturilor omului şi a libertăţilor fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social şi cultural sau în orice alte domenii ale vieţii publice.

Abordarea integratoare a egalităţii de gen va fi combinată cu acţiuni specifice pentru creşterea participării durabile a femeilor în antreprenoriat. Principiul egalităţii de şanse este luat în considerare atât în elaborarea şi implementarea proiectului, cât şi în desfăşurarea activităţilor proiectului şi în identificarea grupului ţintă.

În pachetul informativ distribuit experţilor implicaţi în proiect, va fi inclusă o secţiune care va cuprinde dispoziţiile legale cu privire la respectarea principiului egalităţii de şanse.
În strategia de concepere a proiectului principiul privind egalitatea de şanse a avut un rol determinant. Acesta fost integrat la nivelul fiecarei etape şi activităţi a proiectului:

În cadrul implementării activității 2 (derularea efectivă a campaniei de promovare) ne vom adresa grupului țintă cu imparțialitate şi nu vom exclude sau restricționa nici o persoană, indiferent de rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, sau orice alt criteriu discriminator;
În stabilirea metodologiei de culegere a datelor şi stabilirea grupului eşantion din cadrul activității 3 (realizarea unui studiu tip analiză la nivel național în vederea conectării resurselor şi serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri) vom ține seama de aceleaşi principii de imparțialitate enumerate mai sus;

Centrele de informare create în cadrul activității 4 vor sprijini persoane aferente din grupul țintă indiferent de rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată. Vor avea întâietate la consultanță persoanele aflate în grupuri dezavantajate ca de exemplu minorități, persoane cu dezabilități, sau persoane aflate în orice tip de categorie socială defavorizată;

Selectarea participanților la cursurile de bază şi avansate de formare antreprenorială cât şi desemnarea câştigătorilor concursului desfăşurat în cadrul activității 12 va fi realizată în mod obiectiv pe baza metodologiei stabilite care va elimina orice potențial risc de dezavantajare a

unei persoane indiferent de categoria socială din care face parte. Mai mult persoanele din grupul țintă aflate în categorii sociale vulnerabile vor avea întâietate în cadrul selecțiilor fără a crea o discriminare de tip pozitiv în cadrul proiectului; Ghidul practic realizat în cadrul activității 13 va fi pus la dispoziția grupului țintă în mod gratuit indiferent de rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, sau orice alt criteriu discriminator.

Alte obiective orizontale

Demonstrați clar contribuția proiectului la cel puțin unul din obiectivele orizontale (dezvoltare durabilă, TIC, inovare, îmbătrânire activă, abordare interregională şi transnațională) (max 4.000 bytes).

1. Dezvoltare durabilă

Proiectul va susține dezvoltarea unui antreprenoriat bazat pe respect față de mediul înconjurător (prin aceasta înțelegând atât oamenii cu care se intră în contact cât şi mediul natural – flora, fauna, resursele naturale etc). Vom implementa un spirit antreprenorial durabil, o filozofie de afaceri pe termen lung cu venituri constante şi o abordare flexibilă a antreprenoriatului conform principiului „într-un sistem cel mai flexibil element din acel sistem conduce sistemul”. Activitățile proiectului care vor susține în mod direct acest obiectiv orizontal sunt următoarele:

Activitatea 1 (pregătirea campaniei de promovare) – în conceperea mesajelor vom integra principiile enumerate mai sus prin exemple de modele de bună practică (afaceri de succes) care au susținut dezvoltarea durabilă;

Activitățile 5 şi 10 (conceperea cursurilor la nivel de bază şi avansat pentru formare antre-

prenorială) – în elaborarea designului de curs şi a materialelor suport vom susține o dezvoltare antreprenorială solidă pe termen lung în care respectul pentru mediul înconjurător va juca un rol important;

Activitatea 13 (elaborarea ghidului practic) – în cadrul acestui ghid vom integra dezvoltarea durabilă (cu toate principiile acesteia) adaptată mediului specific autohton.

2. Inovare şi TIC

Proiectul de față satisface acest obiectiv orizontal prin următoarele activități:

– Campania ce va fi efectuată în etapa 2 a proiectului va avea ca pilon principal promovarea culturii antreprenoriale prin intermediul internetului. Aceasta se va adresa grupului țintă şi nu va ține cont de rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată etc. Prin această campanie proiectul contribuie la dezvoltarea societății informaționale;

– Centrele de informare antreprenorială vor avea o componentă importantă online atât în activitatea de informare cât şi în activitatea de sprijin pentru inițierea de noi afaceri (help-desk-uri online). Acest lucru contribuie de asemenea la dezvoltarea societății informaționale. Aceste centre vor avea fiecare un site propriu creat de echipa de experți locală pe baza unor linii directoare

trasate de echipa de management. Prin acest lucru contribuim la inovare şi diversitate;

– în cadrul cursurilor pentru dezvoltare antreprenorială (atât nivel basic cât şi avansat) vor avea loc activităţi practice inovatoare, atât în procesul de învăţare cât şi în elaborarea planurilor de afaceri.

– Ghidul practic elaborat în activitatea 13 va fi pus la dispoziţia grupului ţintă atât pe suport de hârtie cât şi online prin intermediul site-ului proiectului. Prin cea de a doua modalitate vom aduce un aport societăţii informaţionale aparţinând grupului ţintă;

În concluzie, proiectul ajută la dezvoltarea societăţii bazată pe cunoaştere. Am ţinut seama în conceperea per ansamblu a proiectului de doi factori cheie: cunoaştere şi creativitate.

3. Abordare interregională

Abordarea interregională se manifestă în cadrul proiectului prin următoarele acţiuni:

cele 8 centre de informare antreprenorială vor face schimb de experienţă între ele, asigurându-se o abordare interregională a activităţii acestora. Feed-back-ul transmis de acestea va fi integrat în ghidul practic elaborat în cadrul activităţii 13;

Planurile de afaceri selectate pentru consultanţă şi acordarea de resurse financiare în vederea implementării (câte 5/regiune de dezvoltare) vor fi prezentate ca modele de bună practică pe site-

ul proiectului. Asfel un plan de afaceri dintr-o regiune va putea fi folosit ca sursă de inspirație pentru persoane din grupul țintă aflate şi în alte regiuni de dezvoltare.

Pentru deceniul următor, Comisia a adoptat o nouă strategie UE în domeniul politicilor care vizează tineretul. Intitulată „Tineretul – Investiție şi Capacitare", noua strategie admite faptul că (1) tineretul reprezintă unul dintre cele mai vulnerabile grupuri din societate, mai ales în actuala criză economică şi financiară şi (2) în societatea tot mai îmbătrânită, tinerii sunt o resursă prețioasă.

Noua strategie are un caracter trans-sectorial, vizând atât acțiuni pe termen scurt cât şi pe termen lung, care implică domenii cheie de politici care afectează tineretul Europei, în special educația, ocuparea forței de muncă, creativitatea şi antreprenoriatul, incluziunea socială, sănătatea şi sportul, participarea civică şi voluntariatul. De asemenea, noua strategie evidențiază importanța muncii prestate de tineri şi defineşte măsuri mai eficace pentru o mai bună implementare a politicilor privind tineretul la nivelul UE. Conform sondajelor, educația, găsirea unui loc de muncă, incluziunea socială şi sănătatea sunt subiectele care îi preocupă cel mai mult pe tinerii de azi. De asemenea, tinerii Europei trebuie să fie capabili să beneficieze de oportunități precum participarea civică sau politică, voluntariatul, creativitatea şi antreprenoriatul, sportul şi angajamentele la nivel global. Pentru a răspunde unor astfel de provocari şi pentru a crea oportunități pentru toți

Complementaritatea cu alte strategii/programe/proiecte

Indicați şi descrieți strategiile/programele complementare cu proiectul dumneavoastră şi demonstrați clar conformitatea cu acestea; indicați legătura proiectului dumneavoastră cu alte proiecte în curs de desfăşurare sau planificate; precizați lecțiile învățate din experiența şi modalitatea în care au fost evaluate şi incluse în strategia proiectului (max. 5.000 bytes).

tinerii, Comisia propune o nouă strategie UE privind tineretul, care include o paletă largă de soluții.

Proiectul propus este complementar cu această strategie („Tineretul – Investiție şi Capacitare") atât prin grupul țintă propus cât şi prin obiectivele ce vizează dezvoltarea antreprenorială, antreprenoriatul fiind unul din domeniile cheie stabilite de către Comisie.

La nivel național exista un proiect legislativ prin care liceenii să poată învăța la şcoală cum să facă un plan de afaceri, cum să înființeze şi să conducă o afacere proprie, finanțată din credite special create pentru ei, cu dobânzi avantajoase. Acest proiect nu face decat să transpună anumite direcții pe care le trasează şi Strategia de la Lisabona în materie de competitivitate economică şi de dezvoltare a spiritului antreprenorial.

Unii parteneri implicați în proiect implementează proiecte pentru dezvoltarea antreprenoriatului care sunt complementare cu prezenta propunere prin obiective, grup țintă şi activități;

– Partenerul 1 dezvoltă un program care se adresează tinerilor, cu vârste cuprinse între 18 şi 35 de ani, ce au în plan înființarea unei firme în maximum 6 luni de la participarea la program sau care au inființat deja o firmă cu maximum 6 luni de activitate până la data începerii programului şi care simt că au nevoie de know-how-ul unor antreprenori cu experiență practică îndelungată. Fiecare participant va avea un mentor personal

cu care va petrece patru săptămâni la biroul acestuia din urmă. Mentorul îl implică în activitățile sale cotidiene, îi ilustrează strategia prin care a reuşit să construiasca şi să administreze compania pe care a creat-o, permițând astfel mentorul să observe direct mediul de business şi procesele corespunzătoare lui. Relația de mentorat implică un angajament asumat de ambele părți – mentor, mentoree – şi valorizeaza spiritul întreprinzător şi capacitatea de a decide în privința propriei afaceri.

– Partenerul 2 implementează un program de tip grant cofinanțat FSE/POSDRU, care are ca scop creşterea potențialului antreprenorial la nivelul regiunii Bucureşti – Ilfov prin dezvoltarea culturii antreprenoriale şi prin îmbunătățirea competitivității şi adaptabilității potențialilor antreprenori.

Alte informații relevante
4000 bytes

Proiectul este conceput pentru a asigura o mai mare anvergură şi, prin aceasta, un grad mai mare de eficacitate, activităților pe care solicitantul şi partenerii le desfăşoară în general. Atât solicitantul, cât şi partenerii realizează constant eforturi pentru promovarea antreprenoriatului şi pentru stimularea inițierii de noi afaceri, pentru dezvoltarea competențelor, pentru creşterea gradului de flexibilitate pe piața muncii.

Data fiind acoperirea teritorială pe care o au Partenerul 1 şi Partenerul 3, consorțiul a putut dezvolta un proiect amplu, cu un grup țintă semnificativ şi cu rezultate durabile şi sustenabile, gândite pe termen lung, cum sunt centrele de

informare. Acoperirea pe care cei doi parteneri o au în toate regiunile de dezvoltare permite implementarea proiectului în condițiile unui management cu un grad mare de previzibilitate, în condițiile în care experții implicați, inclusiv experții pe termen scurt, aparțin în proporție de peste 80% organizațiilor partenere sau solicitantului. Aceasta a permis conceperea proiectului în termeni realiști, ținând cont de realitățile concrete din regiuni, pe care cei doi parteneri le cunosc. Totodată, acoperirea teritorială a permis și eficientizarea programului din punct de vedere al costurilor, nemaifiind necesare cheltuieli pentru închiriere de spații și reducând mult posibile cheltuieli de deplasare pentru formatori, aceștia urmând a fi implicați majoritar în centrele în care vor livra cursuri.

Partenerul 2 are o experiență semnificativă în livrare de traininguri antreprenoriale și a dezvoltat numeroase programe de formare, acesta urmând să asigure și coordonarea activităților de formare din proiect. Programul de formare vizat în proiect este conceput, la nivel de principiu, ca un program la sfârșitul căruia cursanții să poată elabora un plan de afaceri, cel puțin la un nivel de bază. Inovația din acest program constă în aceea că în echipa de formatori sunt incluși trei formatori cu experiență preponderent în formare profesională continuă și trei formatori – antreprenori, a căror expertiză de bază este aceea antreprenorială și care și-au dezvoltat competențele de formatori ulterior tocmai pentru a putea face transferul cunoștințelor acumulate în practică. Implicarea antreprenorilor în programul de

formare asigură o calitate superioară a conținutului materialelor şi a experienței de formare a cursanților. Experiențele anterioare ale ambilor parteneri implicați în activitățile de formare au dovedit că rezultatele sunt mult mai bune atunci când cursanții au oportunitatea să între în dialog direct şi concret cu antreprenori, dată fiind şi puterea exemplului.

Parteneriatul este unul pe termen lung, partenerii propunându-şi să reitereze inclusiv programe de formare pentru studenți şi după finalizarea proiectului, inclusiv în colaborarea cu universitățile gazdă.

BIBLIOGRAFIE

Claudia Neculae – *Scrierea proiectelor – suport de curs* – Extreme Training, Bucureşti, 2007.

J. Rodney Turner, Stephen J. Simister – *Manual Gower de Management de Proiect Codecs*, Bucureşti 2005.

Nicolae BIBU, Claudiu BRANDAS – *Managementul prin proiecte*, Editura MIRTON Timişoara, 2000.

Constanța - Nicoleta BODEA, Vasile BODEA, Iulian ÎNTORSUREANU, Paul POCATILU, Ramona Ana LUPU, Daniela COMAN – *Managementul proiectelor*, Editura INFOREC, Bucureşti, 2000.

Harold KERZNER – *Project Management, A Systems Approach to Planning, Sceduling and Controling*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996.

Bârgăoanu Alina *„Managementul Proiectelor. Curs”*, ed. Comunicare, Bucureşti, 2006.

Postăvaru Nicolae *„Managementul proiectelor”* ed. Matrix Rom, Bucureşti, 2002.

Szuder A. *„Managementul Proiectelor. Ghid pentru elaborare şi managementul proiectelor europene”*, ed. Bren, Bucureşti, 2001.

Constantinescu Dan Anghel, Ungureanu Ana-Maria, Pridie Adelina, *„Managementul proiectelor”*, Ed. Semne ’94, Bucureşti, 2001.

Ion, Vasilescu, *Managementul proiectelor*, Ed. Eficon Press, Bucureşti, 2005.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Wolfgang Lessel, *Managementul proiectelor*, Ed. All, Bucuresti, 2007.

Dumitru, Oprea, *Managementul proiectelor europene*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iaşi, 2005.

Octavian Thor Pleter, *Administrarea Afacerilor*, Ed. Cartea Universitară, Bucureşti, 2005.

Stephen Covey, *Etica Liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, 2002.

Markus Buckingam, Curt Coffman, *Manager Contra Curentului*, Ed. Alfa 2005.

Constantin Opran, *Managementul Proiectului*, Ed. Comunicare.ro 2002.

Daniel Goleman, *Inteligența Emoțională în Leadership*, Ed. Curtea Veche, 2005.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

PARTENER MEDIA
INTACT news

Extreme Training

the way to excellence

www.traininguri.ro

"*Fiecare dintre noi poate deveni un antreprenor!* Ingredientele succesului pentru a construi o afacere sunt următoarele: hotărâre, putere de muncă, voință şi credință în ideea pe care vrei să o pui în practică. Proiectul *Business StartUp* inițiat de Extreme Training, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Axa prioritară 3 - Creşterea adaptabilității lucrătorilor şi a întreprinderilor cu domeniul major de intervenție 3.1 - Promovarea culturii antreprenoriale, a reprezentat o oportunitate extraordinară pentru persoanele care doresc să-şi deschidă o afacere în zona Bucureşti-Ilfov. Beneficiarii au avut posibilitatea să primească informații cheie în domeniul demarării unei afaceri prin prisma cursurilor gratuite la care au participat, prin prezentul ghid, precum şi prin celelalte activități ale proiectului. Reține, a fi antreprenor este o alegere pe care o poți face în orice moment. Vă stăm la dispoziție pentru a vă oferi suportul nostru în vederea demarării unei afaceri şi rețineți că nu puteți face lucruri mari având aşteptări mici!

Avem speranța că prin citirea *Ghidului Antreprenorului* realizați un pas important către o afacere profitabilă!

Mult succes!"

Marian RUJOIU

ISBN 978-606-92477-2-3
9 786069 247723

INFORMAȚII

Adresă: Calea Plevnei, nr. 61, Sala de Conferințe 11, Sector 1, Bucureşti
Telefon: +40 31 425 25 34, **Fax:** +40 372 874 354
Email: business@traininguri.ro,
Website: www.e-antreprenor.ro, www.traininguri.ro

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI SI PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
Organismul Intermediar Regional POSDRU Regiunea Bucureşti-Ilfov
Extreme Training www.traininguri.ro