



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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSICRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Organismul Intermedier Regional
POSDRU Regiunea București-Ifov



Extreme Training
www.traininguri.ro

GHIDUL ANTREPRENORULUI

Marian Rujoiu

Dan Lambescu

Daniel Dragnea

Bogdan Tălmăciu

Editura VIDIA

București 2010

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional 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 Tâlmăciu,

Claudia Neculaie - București: Vidia, 2010

ISBN 978-606-92477-2-3

Ghidul anteprenorului

ISBN 978-606-92477-2-3

© 2010 Editura VIDIA

Adresa: OP 6-CP 41 București

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 <i>Dan Lambescu</i>	
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 antreprenariat	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 <i>Daniel Dragnea</i>	

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 îmbunătăți 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 șlefuiеști 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**

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor	105
6.1. Managementul 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 Tălmăciu**

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 câștigătoare 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

CAPITOLUL 1

DESPRE PROIECTUL BUSINESS START-UP

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

Extreme Training desfășoară în perioada mai 2009 – august 2010 proiectul **Business StartUp**, cofinanțat de Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane prin Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de șanse și de Uniunea Europeană prin Fondul Social European.

***Business Startup** își propune creșterea potențialului antreprenorial la nivelul regiunii București – Ilfov prin dezvoltarea culturii antreprenoriale și prin îmbunătățirea competitivității și adaptabilității potențialilor antreprenori.*

Obiectivele proiectului Business StartUP sunt următoarele:

1. Îmbunătățirea culturii antreprenoriale la nivelul regiunii
2. Prezentarea și conștientizarea oportunităților existente la nivelul regiunii
3. Dezvoltarea de abilități practice și cunoștințe teoretice necesare pentru antreprenariat
4. Acordarea de consultanță pentru inițierea afacerilor
5. Stimularea conceperii unor planuri de afaceri fezabile

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

rea Resurselor Umane 2007–2013. Îmbunătățirea competitivității pe o piață europeană deschisă satisface nevoia de forță de muncă mai bine calificată. Creșterea adaptabilității satisface, la rândul ei, nevoia de implementare a unei noi forme de organizare a muncii mai flexibilă și, 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 București – Ilfov. Din grupul țintă pot face parte, cu valoare de exemplu, următoarele categorii:

- studenți
- doctoranzi
- persoane ocupate (angajați)
- persoane fizice autorizate
- persoane inactice
- șomeri înregistrați
- șomeri 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 București - Ilfov.*

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

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

CAPITOLUL 1. Despre Proiectul Business Start-up
le de training – Managementul proiectelor, Dezvoltarea antreprenoria-
lă, Dezvoltarea managerială, Comunicarea în mediul business - pentru
sprijinul celor interesați să inițieze o afacere, care nu au însă cunoș-
tințele, abilitățile și, 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 și 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**

Investește în oameni!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

**Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
2007 – 2013**

**Axa prioritară 3 – Creșterea adaptabilității lucrătorilor
și 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 câștigată în urma inițierii unei afaceri, deoarece antreprenorul este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuși.

Libertatea de decizie și 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 și inovație.

Posibilitatea unui câștig nelimitat

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

Angajarea membrilor familiei

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

CAPITOLUL 2. Antreprenoriatul ca alternativă către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală și o încredere mai bună.

Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii

Pentru unele persoane, găsirea unui loc de muncă adecvat cunoștințelor și abilităților proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forță de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta un întreprinzător poate iniția o afacere, unde cunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.

Ieșirea din rutină

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

Sentimentul de Putere și Influență

Pentru orice întreprinzător o afacere conferă putere și influență deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

2.2 PRINCIPII ANTREPRENORIALE ȘI MODELE DE SUCCES

1. „Cine nu riscă nu câștigă”.

Hoffman La Roche din Elveția este una dintre cele mai mari și profitabile companii farmaceutice. În 1925 era o firmă mică ce vindea vopsele textile. În perioada în care vitaminele au fost descoperite, iar lumea științifică nu le accepta, a achiziționat 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 și a investit toți banii pe care îi avea și pe care i-a împrumutat pentru această afacere. După 60 de ani, jumătate din piața mondială a vitaminelor era deținută de Hoffman La Roche.

2. Profită de oportunitățile de pe piață.

Medicamentul Tylenol a fost folosit de ani de zile ca analgezic și 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 și 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 succes a creat ocazia pentru „imitația creatoare”: firma Johnson&Johnson înțelegând astfel că există o piață pentru un medicament ce înlocuia aspirina. Tylenol a apărut ca un analgezic universal și 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 și 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 și și-a pus problema dacă între nevoile clientului și 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 și-a propus să vândă calculatoare într-un mod revoluționar, asamblate după opțiunile clientului, direct din fabrică, creând o comunicare directă client-producător. După propria sa descriere, a reușit 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 depășește 40.000.

4. Fii conștient de importanța alegerii numelui firmei și a mărcii.

Nume reușite

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

Flamingo (calculatoare) – are muzicalitate și este ușor de memorat;

UltraPro (calculatoare) – sugerează performanța și profesionalismul;

Hollywood (cinematografie) – asociere cu cinematografia americană, cândva legendară;

Nume nereușite

Banca Agricolă – asociere cu „agricultură” (numele a fost retras);

Roscopro (service auto) – asociere cu „copro-”;

Spearmint (gumă de mestecat) – asociere nefericită;

ABC Security (pază și 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 (embelemele)* să fie non-figurative. Uneori ele includ obiecte sau persoane stilizate și cel mai adesea litere (un acronim), pentru o conexiune mnemotehnică cu numele firmei. Simetria siglei este regula frumuseții clasice, modernismul impunând însă și sigle asimetrice. Creatorul unei sigle ar fi bine să fie inițiat în heraldică și semiotică. Unele din greșelile 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 știu dacă te naști cu o astfel de pasiune sau o înveți, dar ceea ce știu este că ai nevoie de ea. Dacă îți iubești munca și dacă ești acolo în fiecare zi, încercând să faci lucrurile

Business Start-up – Ghidul antreprenorului cât mai bine posibil, în curând se molipsesc și ceilalți din jurul tău de această pasiune, care este contagioasă ca gripa” – Sam Walton, fondatorul rețelei de magazine Wal-Mart (cea mai admirată companie din lume în anul 2003 conform revistei Fortune).

6. Motivează-ți colaboratorii și angajații.

Nu întotdeauna banii sunt de ajuns. În fiecare clipă trebuie să gândești noi metode pentru a vă motiva și stimula angajații. Puteți fixa obiective curajoase, puteți să încurajați competiția și să țineți scorul. Dacă lucrurile intră într-o anumită rutină puteți „încrucșa personalul” (de exemplu faceți schimb de posturi între manageri) pentru a menține o stare de provocare.

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

Gândeți-vă la firma dumneavoastră ca fiind un element dintr-un sistem numit piață. Fiți flexibil, adaptați-vă permanent la nevoile clienților, pentru a putea conduce piața.

8. Care este diferența care face diferența?

Puneți-vă această întrebare în mod regulat. Încercați să găsiți elementul care poate face diferența în fața clienților între firma dumneavoastră și concurență.

9. Adoptați 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 organizație și în societate, așa că nevoia de integritate la vârful piramidei este acută.

În ceea ce privește relațiile cu subalternii, șeful trebuie să respecte *egalitatea de șanse* a acestora. A favoriza și a persecuta sunt deopotrivă nocive pentru atmosfera din organizație. În multe cazuri, un angajat foarte capabil părăsește o organizație unde un coleg incompetent este în grațiile șefului. Un director general sau un patron trebuie să își înțe-

CAPITOLUL 2. *Antreprenoriatul ca alternativă*

leagă propria forță asupra celorlalți și 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 și 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 folosește resursele firmei în interes personal este mai mare, cu atât este mai mare decepția, riscul și inechitatea.

O altă chestiune care ține nu numai de etică, dar și de o înțeleaptă prudență: *respectă-i pe ceilalți, indiferent cât sunt de mici*. Nu te costă nimic să spui o vorbă bună și să fii politicos. Cei mari au fost cândva mici și își 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 noștri.

CAPITOLUL 3

CUM SE CONSTRUIEȘTE O AFACERE

Autor *Daniel Dragnea*

3.1. CONSIDERAȚII GENERALE

Dezvoltarea antreprenorială are în vedere conceptele și metodele prin care se poate iniția, menține și dezvolta o afacere, atât din punct de vedere al relației dintre antreprenor și afacerea să (atitudinea psihică), precum și al pașilor și strategiilor ce trebuiesc urmate pentru buna desfășurare 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 iniția o activitate antreprenorială; a doua referitoare la procesul de concepere și punere în practică a ideii de afacere, și aici avem în vedere în special planul de afaceri.

3.1.1. Ești gata să pornești o afacere?

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

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

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

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

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

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 rațional și profesional, multe din ele putând fi surmontate doar prin înțelegerea naturii problemei respective și atenția de detaliu și 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 și drumul nu este presărat numai cu victorii (profit), ci și cu obstacole (pierderi sau lipsă de lichidități).

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:

– *cunoștințele tale* – experiența acumulată până în prezent, atât în plan general (ai văzut ce au făcut alții), cât și în plan special (domeniul tău de expertiză);

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

– *calitățile personale* – unii indivizi au o aplecare mai mare spre antreprenoriat decât alții. Antreprenorul de succes îmbină deopotrivă experiența și instinctul, precum și munca proprie cu munca oamenilor săi

***Succesul afacerii va depinde
atât de ATITUDINEA ta,
cât și de CALITĂȚILE tale***

Angajamentul, energia, perseverența și sprijinul din partea familiei și 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
- ✓ Calități antreprenoriale
- ✓ Abilități de afaceri

- ✓ Cercetarea pieței
- ✓ Finanțarea

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

Sacrificiul personal: provocările fizice și emoționale care însoțesc pornirea unei afaceri nu trebuie subestimate. Pornirea unei afaceri este un eveniment care îți schimbă complet viața și care necesită multă muncă și timp, mai ales în primele stadii. Timpul de care ai nevoie și 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 și acest lucru te poate afecta negativ atât pe tine, cât și familia ta. De exemplu, poți uita concediile, poate va trebui să investești economiile sau să folosești casa familiei ca garanție și, în cazul cel mai rău, riști să pierzi investiția și propria casă. Vor apărea cheltuieli neprevăzute și vei investi mult timp și bani până vei porni afacerea și până vei scoate profit.

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

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

Posibila izolare: poți fi atât de absorbit de noua ta ocupație, încât nimeni și nimic numai există în rest. Nu este cazul să rupi contactul cu realitatea imediată. Să fii propriul tău șef 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.

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

Menținerea unei rețele de contacte este crucială nu numai pentru dezvoltarea afacerii, cât și pentru menținerea unei stări de spirit pozitive. Ia legătura cu foștii colegi, acum specialiști în diverse domenii. Nu vei avea bani să plătești diverși 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 nepăcută ar putea fi evitată. Succesele lor ar putea fi și ale tale.

3.1.4. Calități necesare în antreprenoriat.

Studiile au arătat că există calități cheie care se regăsesc în mod obișnuit 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 și 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, și 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. Așa cum terții și contextul pot fi pe alocuri piedici în calea succesului, în aceeași măsură pot favoriza și dezvoltarea afacerii. Este doar o chestiune de raportare a persoanei la mediul în care își desfășoară activitatea.

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

cra independent și de a-ți pune în practică ideile. Un antreprenor de succes începe prin a fi un administrator bun, apoi un manager din ce în ce mai bun și ajunge să fie un lider în relația cu sine și ceilalți.

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 și ascultă mai multe persoane, cu atât șansele sale de succes sunt mai mari. Idei preconcepute de genul „știu eu mai bine cum se face” sau „ăștia nu se pricep la nimic” sunt deosebit de dăunătoare în afaceri, ca și în viață. Sfatul unei persoane avizate sau al uneia care a trecut printr-o experiență asemănătoare poate fi un ingredient extrem de util pentru optimizarea ideii tale, iar pe de altă parte te poate scuti de neplăcerea unui experiment eșuat.

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

Perseverență – Capacitatea de a continua în ciuda obstacolelor, instabilității financiare și expunerii la riscuri. Perseverența se traduce totodată în capacitatea de a rămâne eficient în situații de stres și 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 fața unor probleme de natură diversă, față de tendința de „moleșeală”, în prezența unei singure lucrări.

Inițiativă – Abilitatea de a găsi noi resurse și a fi proactiv, și nu de a merge pe calea „*așteptăm și vedem ce se întâmplă*”. Inițiativa merge mână în mână cu managementul riscului și cu evaluarea corectă a unor oportunități. Nu trebuie lucrat între două extreme, între a-ți asuma toate riscurile și a nu-ți asuma nici un risc. Cel care își asumă orice risc poate câștiga cel mai mult, însă poate și pierde peste măsură. Totodată, tre-

buie să fim conștienți 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 și cunoștințe.

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 cunoștințe pentru a o putea menține la un standard ridicat. Paradoxal, cu cât experiența ta crește într-un anume domeniu, cu atât va trebui să aprofundezi acel domeniu. A învăța nu este o chestiune de suficiență, ci una de permanentă.

Delegarea de sarcini este o operațiune pe cât de necesară, pe atât de riscantă. Va trebui să stabilești 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 același lucru. Și poți trasa doar un anume rezultat, însă poți impune și 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 și are timp pentru noi oportunități sau strategii. Secretul constă în stabilirea coordonatelor delegării și în controlul asupra persoanei și sarcinii delegate.

Recrutarea și outsourcingul, departe de a fi unul și același 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 anumite operațiuni să fie externalizate, pentru a se reduce costurile (subcontractarea, subantrepriza etc.).

Principalele domenii în care sunt necesare anumite abilități de afaceri:

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- 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 manageriei creditelor și menținerii unei relații bune cu banca și contabilul propriu.

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

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

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

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

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

Vânzări – Abilitatea de a identifica potențialii consumatori și 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 și 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 și oricare din aceste materii, dintr-o imposibilitate obiectivă și

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

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

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 funcționare al unei afaceri, cu accent pe punctele cheie ale acesteia, privite în deplină corespondență cu riscurile ce pot interveni și oportunitățile ce pot apărea.

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

Orice afacere are nevoie de planuri pentru *optimizarea creșterii și dezvoltarea priorităților*.

Planul de afaceri se referă la rezultate

Privește-l ca pe un proces și apoi ca pe un document.

De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Din păcate, nu toți întreprinzătorii cred în necesitatea unui plan de afaceri și îl privesc ca pe un proces teoretic, cu puține implicații practice.

Oricine conduce o afacere are nevoie de un plan de afaceri, acesta fiind harta și compasul oricărui business, arătând *obiectivele, prioritățile și 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 așteaptă implicit. Băncile așteaptă un sumar al afacerii, precum și punctele cheie ale acesteia.

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

inevitabil la lipsa investitorului. Planul de afaceri definește 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 cunoaște. Planul de afaceri generează *un început și un sfârșit* pentru fiecare sarcină și persoană din echipa de implementare. *Rutina de zi cu zi* generată de o afacere deturneză atenția și de la problemele fundamentale, și de la detaliile afacerii. Există *riscul ratării unor oportunități* din cauza unei comunicări deficitare între persoanele implicate. Un plan bun *ține laolaltă persoanele responsabile* și face ca acestea să vorbească aceeași limbă și să lucreze în același ritm.

Succesul în afaceri depinde fundamental de

- ✧ planificarea pașilor,
- ✧ setarea priorităților,
- ✧ alocarea resurselor și
- ✧ 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” trebuie evitate.

• Conceperea unui plan de afaceri, deși pare o activitate pur teoretică, este primul și cel mai important pas în antreprenoriat. A face acum un plan de afaceri îți poate economisi timp și 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 și 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 obișnuit include un set de **elemente cheie**:

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

- Descrierea și istoricul companiei
- Descrierea produselor, serviciilor și piețelor relevante
- Previziuni asupra pieței și vânzărilor
- Echipa de conducere
- Analiza financiară a companiei

Fiecare plan de afaceri depinde de situația 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 lichidități și
- Strategia specifică de implementare

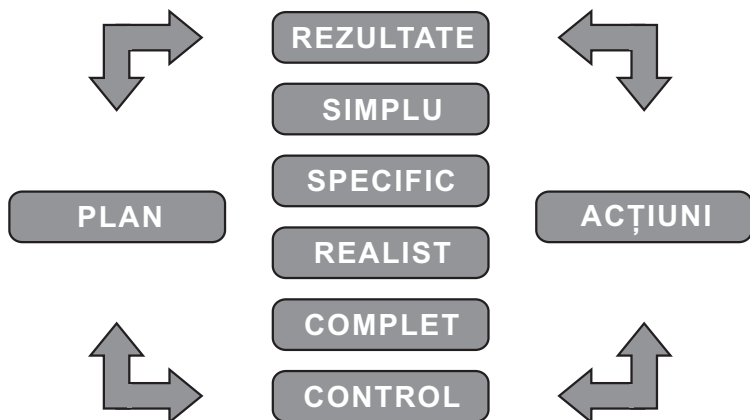
Fluxul de lichidități este vital pentru orice companie.

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

- Existența profitului nu garantează lichiditatea în bancă
- Multe companii profitabile au probleme din cauza unei lichidități scăzute

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

Planificarea este un proces, nu doar un plan



* * * * *

Nu folosi planul de afaceri pentru a arăta cât de multe știți despre afacerea ta. Nu face un plan de afaceri lung. Nici bancherii, nici șefii, nici investitorii nu citesc planuri de afaceri voluminoase. Dacă cu ani în urmă aceștia erau impresionați 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, responsabilități și termene de execuție care să-și ghideze afacerea. Un plan de afaceri practic alocă 10 părți pentru implementare unei părți de strategie.

Un plan de afaceri trebuie supus în permanență revizuirii și corecțiilor, în funcție de contextul pieței.

* * * * *

* * * * *

Simplu, specific, realist și complet

- Este planul **SIMPLU**? Este ușor de înțeles și de acționat după el? Conținutul său este comunicat ușor și practic?
- Este planul **SPECIFIC**? Are obiective concrete și măsurabile? Include acțiuni specifice, cu termene concrete de realizare, cu persoane responsabile și bugete alocate?

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

- Este planul REALIST? Sunt posibile obiectivele de vânzări, sunt reale bugetele de venituri și cheltuieli?
- Este planul COMPLET? Cuprinde toate elementele fundamentale? Cerințele unui plan de afaceri variază în funcție de context. Deși existența elementelor cheie nu garantează 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 și serviciilor** – descrie ce vinzi și arată beneficiile clienților.
- **Analiza pieței** – arată că știi piața, nevoile clienților, unde sunt aceștia și cum ajungi la ei.
- **Strategia și implementarea** – fii concret, arată responsabilitățile managementului, cu bugete și termene de realizare.
- **Echipa de conducere** – arată performanțele profesionale ale persoanelor cheie, precum și strategia de personal
- **Planul financiar** – include conturile de profit și pierdere, bugetul de venituri și 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 și de a crea un plan ușor de urmărit și care poate fi înaintat potențialilor investitori, bancheri sau parteneri de afaceri.

Secțiunile acestui ghid reprezintă aspectele esențiale ale oricărui plan de afaceri, precum și 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 și 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, și anume:

1. **Obiective și 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 și 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 crește cota de piață a companiei
- Pentru a crea o nouă unitate economică etc.
- Nu fi laborios în exprimare, treci direct la subiect, fii clar și concis, fiecare propoziție este importantă.
- Întreabă-te ce aduce nou fiecare propoziție în parte?
- Dacă o propoziție nu oferă o informație importantă, șterge-o fără ezitare.

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

Stabilirea obiectivelor.

Asigură-te că obiectivele pe care ți le propui sunt **concrete și măsurabile**. Nu folosi generalități de genul „să fim cei mai buni” sau „să avem o creștere rapidă”.

Obiectivele sunt specifice atunci când urmăresc:

- Un anume **nivel al vânzărilor și profitului**
- Un anume **procent de creștere**
- O anume **rată de creștere** sau
- Atingerea unei anume **cote de piață**

„A fi cel mai bun” sau „a maximiza satisfacția clienților” nu sunt considerate drept obiective serioase ale unui plan de afaceri, întrucât nu sunt măsurabile în mod obiectiv, ci doar la nivel de percepție.

În timp ce „o creștere 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 și realist.

Stabilirea conceptului afacerii.

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

Spre exemplu,

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

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

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

Satisfacția consumatorilor. Experții atrag atenția asupra necesității ca satisfacția consumatorilor să fie un obiectiv prioritar definit de misiunea companiei.

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

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

- Producem mașini fiabile și sigure, pentru orice familie, la un preț accesibil
- Oferim meniuri rapide și consistente, la cel mai bun preț.

2. Sumarul planului

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

- **piața, produsul sau serviciul,**
- **avantajul pe care îl ai în raport cu concurența,**
- **investiția necesară și**
- **rezultatele previzionate pe o anumită perioadă de timp.**

Sumarul permite atât celor care pun planul în aplicare cât și potențialilor investitori externi **să înțeleagă întregul plan în câteva para-grafe.**

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

Deși 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 și autoritar, fără „dacă” sau „s-ar putea”. Scrie pur și simplu „vom face”.

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

3. Analiza pieței

În această secțiune trebuie să definești:

- Piața
- Aria geografică
- Comportamentul consumatorilor
- Segmentarea pieței

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

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

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

3.3. Odată definită piața și aria geografică, trebuie să sintetizezi **nevoile și comportamentul consumatorilor**. Cine sunt aceștia? 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 breșe într-o piață** anume și 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 nereușita 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 și a viabilității sale pe piață.

- Gândește-te la comportamentul și obiceiurile existente pe fiecare segment.

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

Folosește 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?

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

4. Analiza cererii

În această secțiune trebuie să faci o evaluare numerică a pieței și 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 și 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 creșterea cererii pentru anul următor sub formă de procentaj aplicat cererii actuale. Ex. piața jocurilor video ca crește cu 10% în anul următor. Se pot face previziuni și pe termen mediu și 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 și viitoare, cu aplicare la segmentele de piață identificate anterior într-o arie geografică, se pot face **revizuirii ale obiectivelor**.

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

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

- ✓ **Chestionează publicul** cu privire la folosirea produsului/serviciului.
- ✓ **Întrebă consumatorii produselor competitorare** 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 nișa respectivă de piață.

Analizează datele economice și 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 privește previziunea cererii.
- Definește ciclul de viață al produsului sau serviciului tău și aplică-l cererii viitoare.
- De obicei, faza de lansare a multor produse este destul de încheată.
- De multe ori este preferabil să intri pe piață după ce au intrat alții și 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 și asupra companiei tale.

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

- Aveți în vedere rata șomajului, nivelul mediu al veniturilor, gradul de îndatorare al consumatorilor, accesul la tehnologie și infrastructură, schimbările socio-culturale din societate.

- Mass media și internetul sunt surse foarte bune de interpretare sistematică a acestor variabile, dar și observația directă sau sondajele asupra publicului țintă.

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

6. Analiza companiei

- Echipa de conducere
- Istoricul companiei
- Capacități tehnice și tehnologice
- Produse și servicii
- Punctele tari și slăbiciunile
- Obiective strategice
- Infrastructura, birouri, parc auto

Prezentarea trebuie să fie optimistă, dar realistă

Scoate în evidență punctele tari ale companiei

Scoate în evidență calitățile și abilitățile echipei de conducere și ale personalului

7. Analiza concurenței

Are în vedere descrierea

- competitorilor de pe piață,
 - Istoricul pieței
 - Produsele și serviciile concurenței
 - Resursele competitorilor
 - Modul în care operează concurența

Analiza concurenței trebuie să fie cel puțin la fel de laborioasă ca analiza propriei companii.

Ține minte că în principiu pe o piață este loc pentru toată lumea.

Înțelegerea modului în care operează concurența este esențială pentru

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

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

8. Strategia de marketing

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

- Strategia de **intrare** pe piață
- Strategia de **menținere** și **creștere** a cotei de piață
- Strategia de **ieșire** de pe piață

Cele 4 elemente ale marketingului:

- produsul/serviciul
- prețul
- distribuția
- promovarea

Principalele obiective strategice

- Obiectivul de vânzări
- Numărul de clienți câștigați
- Obiectivul de profit
- Cota de piață
- Penetrarea segmentelor și poziționarea pe piață
- Lansarea de noi produse și servicii
- Eliminarea unor produse și 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

Prețul – principalele obiective ale prețului sunt:

- Obținerea de **profit** din vânzări și capitalul investit
- Obținerea unei anume **cote de piață**

3 strategii de preț

- Preț **scăzut** pentru penetrarea pieței
- Preț în acord cu **concurența**
- Preț **ridicat**

Aplicarea strategiilor de preț

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

Distribuția

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

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

- pe categorii de produse,
- pe segmente de piață
- pe arii geografice

Principalele canale de distribuție:

- Vânzarea directă: de la producător la consumatorul final
- Vânzarea prin intermediari: prin agenți de vânzări sau retail

Vânzarea directă:

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

Vânzarea prin intermediari:

- Prin **agenți de vânzări** (transport, echipa de vânzări, creditare, consultanță)
- Prin **distribuitori**: companii autorizate să distribuie anumite categorii de produse sau mărci
- Prin **depozite en-gros**: avantajul vânzării de cantități mari
- Prin **lanțuri 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 și un produs veritabil, următorii factori fac diferența:

- Promovarea puternică a produsului
- Capacitatea de a oferi prețuri scăzute
- Calitatea produselor și serviciilor
- Asigurarea unor canale și volume de distribuție chiar înainte de începerea afacerii
- Capacitatea de modificare rapidă a caracteristicilor produsului
- Canale de distribuție multiple și/sau exclusive

**În funcție de specificul afacerii,
există factori specifici de succes,
care trebuie identificați și exploatați ca atare**

10. Analiza economică

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- Se determină în deplină corespondență cu istoricul și trendul pieței
- **Analiza fluxului de lichidități pentru următorii 3–5 ani**
 - Se analizează prin compararea sumelor lichide la începutul și finalul fiecărui an, având în vedere toate sumele de bani care circulă în afacere
- **Prognoza de profit și pierdere pentru următorii 3–5 ani**
 - Se realizează prin cumularea proiecțiilor de vânzări și cheltuieli
- **Prognoza bilanței 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 și/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 ești pregătit să pornești afacerea.

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

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

1. Proiecțiile financiare supra/sub dimensionate

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

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

2. Neargumentarea unei oportunități
3. Neajungerea la publicul țintă.
4. Supraestimarea veniturilor
5. Subaprecierea importanței și managementului lichidităților
6. Nu știi 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 și pierdere**
- Cifrele trebuie să fie **credibile, consistente și sustenabile**
- Estimarea cifrelor nu este o știință exactă, însă **aproximarea** lor trebuie să fie **plauzibilă și compatibilă** cu celelalte elemente ale construcției afacerii
- Cifrele trebuie să arate abilitatea și metodele prin **care compania poate genera lichiditate**, astfel încât fluxul de numerar să permită atât dezvoltarea afacerii, cât și plata datoriilor existente, fără acumulare de debite noi.
- Salariile trebuie să aibă în vedere **inclusiv plata inițiatorului afacerii**. Proiecțiile de profit și pierdere care omit plata managementului, pentru a demonstra devotamentul acestuia și a reduce artificial costurile, nu sunt credibile.

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

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

2. Neargumentarea unei oportunități

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

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

Specifică foarte clar:

- Care este oportunitatea?
- Care este produsul care o satisface?
- Care sunt beneficiile, atât pentru companie, cât și 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 și 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 își propune să ajungă la cât mai mulți clienți, cu un cost cât mai mic.
- Internetul oferă posibilitatea identificării și ajungerii la clienți de nișă, dispersați asimetric.
- Asigură-te că site-ul tău are anumite elemente specifice, care îl diferențiază de celelalte milioane de site-uri similare
- A cunoaște clienții și ce cumpără aceștia este important, dar și mai important este cum să ajungi la ei pe baze individuale.

4. Supraestimarea veniturilor

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

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

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

- De obicei **antreprenorii sunt optimiști în privința veniturilor** și 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 își pierde credibilitatea și devine prizonierul propriei imaginații.

Atenție:

- Este mult mai probabil să atingi și să depășești 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 și veniturile acestora.

5. Subaprecierea importanței și managementului lichidităților

- Antreprenorul aflat la început de drum trebuie să facă **diferența între lichiditate și profit** și 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 eșuează 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 punctul 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** și 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

6. Nu știi 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 și pe produs este doar o parte a procesului.
- Odată ce investitorul „a prins ideea” și „îi place”, va fi interesat de modul în care compania va genera lichiditate, astfel încât să-și recupereze investiția.

Trebuie să arăți investitorului:

- De ce să investească în afacerea ta și nu în alta?
- Când își va recupera investiția?
- Care este rîndamentul investiției?
- Investiția se rezumă strict la bani sau sunt necesare și 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)** și
 - **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 folosești 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 dispuși să riște dacă nu sunt convinși 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 și generează costuri mari atît pentru afacerea în

CAPITOLUL 3. Cum se construiește o afacere?

sine, cât și pentru crearea cererii pe piață și conștientizarea beneficiilor

8. Inconsistența planului de afaceri

- Din punct de vedere al structurii și conținutului, un plan de afaceri trebuie să fie consistent spre a crea o **entitate unitară și 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 și nu exclude consultanța de specialitate, dimpotrivă.
- Cifrele trebuie să se încadreze în conceptual afacerii și al pieței, dar și 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 și se va bate pentru resursele tale.
- Așa cum tu ai găsit un produs de nișă, un competitor va avea propriile concepte de segmentare a pieței și va apela fără jenă la produse substitute.
 - Care sunt amenințările din partea posibililor concurenți și 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 ești suficient de bine consolidat încât să le faci față fără pierderi semnificative?

10. Graba în prezentarea finală

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

Sugestii:

- printează pe hârtie de calitate și leagă corespunzător
- tabelele și graficele trebuie editate și formate
- 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 și 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 și pe mail
- Scrieți planul ca și când este destinat unei audiențe externe, chiar dacă pe moment este de uz intern
- Editați planul cu multă atenție și acuratețe – dați-l la corectat obligatoriu unei alte persoane
- Arătați planul unui specialist – un contabil de exemplu – și 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 ȘI 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 știi clar ce cauți. Ce cauți s-ar putea să fie definit în fișa postului. Dacă fișa postului nu te ajută prea mult, fiind foarte generală, vei merge mai departe și 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 și în detaliu;
7. să aibă inițiativă;
8. să aibă capacitate atât analitică și sintetică;
9. să fi lucrat minim 1 an în domeniul vânzărilor;
10. să aibă minime abilități manageriale și de leadership.

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

geriale (de a conduce o echipă). Prin urmare cine are rezultate foarte bune, nu este obligatoriu cel mai bun manager. Sunt viziuni și păreri că aceste domenii nu au nicio legătură, mergând până la a spune că un șef nu trebuie să fi avut neapărat experiență în domeniu. Un șef 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 fișa 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 și 1000 de CV-uri și 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 și e-mail CV și 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 și prin e-mail. Însă acele persoane care îți vor trimite sunt mai degrabă potrivite pentru această activitate!

Pasul 3 – Interviu

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 știe 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 cunoaște, sau care vă interesează să vedeți dacă-l cunoaște). Din răspunsul lui veți vedea dacă are capacitate de sinteză, în sensul că a surprins (sau nu) principalele aspecte pe această zonă. Dacă el cunoaște 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 știți 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 știți 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, și ascultați-l! Nici prin cap nu-i va trece ce urmăriți. Observați dacă vorbește de locuri, de facilități etc... dacă vă vorbește despre oamenii pe care i-a cunoscut sau vă povestește despre ambele. Voi știți 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 interviuat va crede că ești interesat de capacitatea lui de a rezolva probleme, însă dumneavoastră veți fi foarte atent să vedeți și 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 privește partea de cunoștințe, 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 știți ceea ce căutați;
2. Interviuul vă va oferi ocazia să aflați 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 interviuivat vă va spune clar ce fel de persoană ai în față.

4.2. FORMAREA UNEI ECHIBE EFICIENTE

Atunci cand v-ați hotărât să construiți o echipă trebuie să fiți conștient 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 ușor 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 și cunoștințe diferite
- reprezintă un excelent **mediu de învățare**
- sunt mult mai orientate spre obiective decât organizația în ansamblul sau își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu
- **valorifică mai bine resursele fiecărui membru**

- **sunt mai flexibile** decât grupurile organizaționale, pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate
- **cultiva loialitatea** și funcționează pe principiul: „toți pentru unul și unul pentru toți”
- **favorizează delegarea** de responsabilități pentru că oferă garanția 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, existenței și destrămării sale:

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

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

ETAPA 1: Formarea (Echipa Imatură)

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

Majoritatea funcțiilor legate de sarcini se ocupă de orientare. Membrii încearcă să se orienteze asupra sarcinii și în funcție de ceilalți membrii. Discuțiile planează în jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare și a altor probleme similare.

Pentru a trece la etapa următoare fiecare membru trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să riște posibilitatea unui con-

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

Într-o asemenea echipă nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziaști și optimiști dar manifestă teamă față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membrii.

ETAPA 2: Furtuna (Echipe Fracționată)

Următoarea etapă, pe care Tuckman o numește *Furtuna*, este caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și 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 și să își modeleze sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slăbiciune, eșec etc. crește dorința de a structura sau clarifica, de a se implica în structură.

Deși 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 și pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Aceasta reflectă conflictele legate de conducere, structură, putere și autoritate. Pot exista fluctuații mari între comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competiție și 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 și prin dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor și luarea deciziilor stârnesc dispute. Indivizii se pot simți nesiguri în rolul lor, de raporturile dintre membri și de sarcinile fiecăruia. Deseori moralul grupului scade pe măsura ce indivizii resimt un gol între ceea ce așteptau la început și situația reală.

Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere „teste și 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 recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconcepute bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împărțită și dispar grupulețele. Când membrii încep să se cunoască – și 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 și au sentimentul catarsis-ului rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale.

Cea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceștia împărtășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback și cercetează acțiuni legate de sarcina trasată. Creativitatea atinge cote înalte. Dacă este atins acest stadiu de flux informațional și coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate și de circulația informațiilor atât la nivel personal cât și 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 și atunci se pot opune schimbării de orice fel.

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Pentru echipele care își evaluează activitatea în funcție de îndeplinirea sarcinilor, această etapă prezintă pericole potențiale. Etapa este resimțită ca fiind confortabilă și pot apărea norme care să descurajeze individul să „clatine barca”. Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simți rețineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activității echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-și întări relațiile externe.

ETAPA 4 – Eficientizarea (Etapa Funcțională)

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

Membrii au devenit siguri de sine și grupul nu mai are nevoie de aprobare. Membrii se concentrează atât asupra sarcinilor cât și a relațiilor personale. Grupul este unit, identitatea să este completă, moralul ridicat, la fel și nivelul loialității. Funcțiile legate de sarcină devin rezolvarea problemelor, găsirea soluțiilor optime și dezvoltarea optimă a grupului. Există sprijinul necesar rezolvării problemelor și se pune accentul pe realizări. Scopul global este productivitatea prin rezolvarea problemelor și 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 câștigătoare, se bucură de încredere în capacitatea lor de a atinge obiective, își sprijină reciproc eforturile și ajung să recunoască faptul că această interdependență este esențială.

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

obiectivelor și nu este irosită pe opunerea de rezistență și 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 și anume:

- Competența de a efectua **transformarea** subordonaților profesioniști în profesioniști implicați în administrarea afacerilor organizației
- Competența de a-și **perfectiona propriul stil** de conducere
Competența de a **identifica problemele** și variabilele cheie și de a gestiona organizația în situații complexe
- Competența de a **administra** organizația în situații conflictuale interne și de a gira implementarea de noi tehnologii
- Competența de a **mobiliza** personalul pentru aplicarea schimbărilor structurale și funcționale și de a înțelege natura și 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 și renunțarea la implicarea în relații. O închidere planificată cuprinde de obicei recunoașterea participării și a realizării și ocazia ca membrii să își ia la revedere personal. Încheierea unui grup poate avea ca efect o criză minoră. Această acțiune este o mișcare 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 și procesul de renunțare la implicare.

CONCLUZII

- 1. Nu puteți transforma un grup doar spunând abracadabra, trebuie să realizați trecerea prin fiecare etapă;**
- 2. O echipă nu poate fi eficientă 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 eficientă 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 managerul echipei, împreună cu cei care susțin această cauză au foarte mult de lucru);**
- 5. Atenție, acest proces al formării 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 și fel de tehnici sau scheme vă stau la dispoziție în eventualitatea în care vreți să deveniți 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 bun, iar locul de muncă era unul stabil. Cu toate acestea a decis să-și depună demisia chiar în această perioadă de criză. Am discutat cu ea și mi-a povestit. O să reproduc o mică parte din discuție: A avut o discuție cu șefa ei, în care i-a spus:

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

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

Oana: Dar ce s-a întâmplat?

Mihaela: Pur și 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 mulțumește nimic. Toată ziua țiți, 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 și 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 și atunci când nu greșeam cu nimic. Mă faci să simt că tot ceea ce fac este inutil și 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 și s-a întâmplat într-o companie multinațională. Este dramatic să ai o funcție de conducere și 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 și răspicat că nu vede legătura. Este drept, această legătură nu se notează, nu este o fotografie, nu se vede, ci se simte.

Aici greșesc mulți manageri, nerealizând că înainte de orice tehnică sau strategie deșteaptă, ei trebuie să demonstreze un lucru simplu: că sunt oameni! Este cel mai la îndemana managerilor, este foarte eficient și 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 știu. Poate fi vorba

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

Vreau să fac o precizare importantă. Eu militez pentru o atitudine corectă, un echilibru între recompensă și pedeapsă. Atunci când omul greșeste 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 ușor să reproduci în relația cu clienții un comportament pe care-l vezi la superiorii tăi. Dacă între tine și șefa sau șeful tău este o relație bună, cel mai probabil se va realiza un transfer de atitudine. Și tu vei fi mai performant în relația cu clienții sau pur și simplu îți vei face mai bine treaba.

Angajații de bună calitate vor aprecia calitatea de a fi OM a managerului. Va fi și 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 aceștia schimbă-i!

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

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 și să conștientizați că motivarea non financiară reprezintă o alternativă viabilă și 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 și angajator constituie un factor de maximă motivare pentru angajat. Nu ne referim aici neapărat la prietenie ci în primul rând la recunoașterea meritelor atunci când este cazul. Angajatul vrea să fie apreciat, vrea să vadă că cineva observă progresele sale, astfel că recunoașterea, de preferat publică, a meritelor sale contează enorm. Astfel, angajatul va fi mult mai motivat, mult mai eficient, mult mai performant! Și 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 și pentru angajator, care are ocazia să privească problema din mai multe punct de vedere. Cerându-i părerea angajatului sau angajaților aceștia vor simți că fac parte dintr-o comunitate în care au și ei un cuvânt de spus contribuind astfel la dezvoltarea companiei!

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

Motivarea nonfinanciară a început să fie prezentă și în România, însă foarte puțin. Știm însă din experiența noastră că acolo unde ea este aplicată funcționează. **A merge doar pe motivare financiară reprezintă o greșeală 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 ofertă salarială mai bună. Cu toate acestea angajatul refuză întrucât spune el: „mă simt bine la actualul loc de muncă”. Fiecare angajator investește 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. Aceștia își caută un alt loc de muncă, explicația e simplă: acesta este demotivat fie financiar fie nonfinanciar, fie ambele dintre ele!

4.4.2 În ce constă motivarea nonfinanciară?

Motivarea non financiară înseamnă 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 și un plus din partea angajatorului. Responsabilitatea este dată de profesionalismul companiei și de viziunea acesteia! Dacă vrei performanță, dacă vrei rezultate, atunci ai și responsabilitatea de a-l motiva financiar. Categoriec, a duce o politică de motivare nonfinanciară, va reprezenta un plus la sfârșitul anului atunci când vrei privi la profitul companiei! Extreme training chiar pregătește 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! Aceștia te vor căuta pentru că au aflat că la tine a „mai bine”!

4.4.3 Motivarea nonfinanciară și fidelizarea

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

Cum aplicăm motivarea non financiară?

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

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

Sunt motivarea financiară și cea nonfinanciară – un mod de a atinge performanța?

Când vorbim de motivare financiară și non financiară vorbim autotomat și de performanță! Acesta este și scopul motivării, anume de a atinge performanță! Motivarea non financiară vă poate optimiza afacerea! O atenție mărită asupra acestor factorilor motivatori duce la performanță, duce la un profit mai mare! Performanță înseamnă atât calitatea bună cât și volum mare de muncă, înseamnă păstrarea clienților vechi și câștigarea altora noi, sau poate însemna pur și simplu mulțumirea clienților. Un indicator ferm al performanței este dat de raportul costuri beneficii. Cu cât avem un raport mai bun cu atât înseamnă că avem de-a face cu performanță.

În plus, capacitatea intelectuală a oricărui angajat se dezvoltă atunci când este motivat non financiar. Atât motivarea financiară contribuie la dezvoltarea angajatului întrucât îl pune pe acesta în situația de furniza performanță. Un indicator al dezvoltării acestuia este dat de volumul și calitatea muncii unui angajat în aceeași unitate de timp. Dezvoltarea intelectuală vine din multi-taskurile pe care le are de rezolvat în același timp, eficiența și rapiditatea cu care acesta rezolvă sarcinile. Totodată vom ști dacă un angajat și-a dezvoltat capacitățile intelectuală dacă el identifică soluții inovative mai eficiente și vine totodată cu propuneri care îmbunătățesc eficiența și performanța 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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

este una standard, ea trebuie adaptată și ajustată la nevoile companiei și la obiectivele de dezvoltare a acesteia. Politica de motivare non financiară pleacă de la simplul considerent anume, preocuparea în acest sens și 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 și recunoașterea pentru a vă îndrepta către acele obiective! Stabilirea unor metode de a recompensa echipa și de a recunoaște meritele vă va ajuta să obțineți acele rezultate pe care le doriți, acele rezultate care duc la atingerea unui target. Un program de recompense și recunoaștere este mijlocul cel mai simplu, dar în același timp și 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 își doresc! Nu e de ajuns să faceți un program de recompensă și recunoaștere și să-l impuneți angajaților, respectivul program trebuie să se muleze pe dorințele și pe nevoile lor. Astfel, înainte de a alcătui o vitrină de premii, de exemplu, trebuie să aflați ceea ce își doresc angajații, doar ei sunt cei care vor munci pentru respectivele recompense, pentru respectivele premii. Așadar, premiile puse la bataie trebuie să fie exact ceea ce își 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. Așadar, nu este o metodă de recompensă 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 și mai important pentru companie dacă îi mulțumești pentru efortul pe care l-a depus și dacă îi spui cât de mult înseamnă pentru companie munca pe care o face el. Așadar, motivarea unui angajat se poate face și 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 și de ce l-ar motiva pe respectivul angajat.

4) Fiecare dintre noi își dorește să fie recompensat;

Angajații și managerii vor să știe că ceea ce fac ei este important și ajută la atingerea obiectivelor echipei și ale companiei. Nu este de ajuns să recompensăm doar angajații, ci și managerii, pentru că de obicei, managerii recompensează și recunosc meritele angajaților lor, dar pe ei... cine-i recompensează? Așadar, trebuie avute în vedere toate persoanele care lucrează în respectiva companie, de la femeia de serviciu, la președintele companiei, pentru că, fără ei, piesa de puzzle ar fi incompletă. Femeia de serviciu și 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 și-ar putea face treaba. Ba mai mult, dacă un client intră în sediul companiei, trebuie să vadă o clădire curată, impecabilă, altfel, nu își poate face o părere bună despre respectiva companie. Așadar, fiecare persoană care lucrează într-o companie este importantă și trebuie avută în vedere atunci când facem un program de recompensă și recunoaștere.

5) Comportamentele sunt controlate de consecințele lor;

Urmările/rezultatele pozitive vor conduce foarte repede la compor-

tamentul dorit al angajaților și, prin urmare, și 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 și 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 și de ce! Implicându-i și pe ei, veți câștiga mai ușor sprijinul și dedicarea lor. Nu alcătuiți un program de recompense pe care să îl impuneți angajaților! Implicați-i și pe ei în alcătuirea lui, întrebându-i ce și-ar dori să conțină respectivul program. Implicându-i vor avea un sentiment de importanță, lucru care îi va atrage de partea voastră și a programului pe care doriți să îl implementați. Angajații trebuie să înțeleagă din atitudinea dumneavoastră că programul de recompense este ceea 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. Recunoașteți-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 așa cum spunea Gandhi: „*Fii schimbarea pe care vrei să o vezi în lume!*”

4.6 CUM PUTEM ÎMBUNĂTĂȚII ATMOSFERA DE LUCRU?

Fiecare dintre noi știm 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 și pleacă (chiar dacă sunt obosiți) cu zâmbetul pe buze.

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

Cu toții știm că un moral ridicat trece mai ușor peste obstacole și găsește soluții inovatoare pentru orice probleme care apar. Atmosfera de lucru este legată foarte mult și de relația angajat-angajator, precum și de recunoașterea meritelor.

Acest subcapitol se dorește 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 compania pe care o conduceți sau compania în care lucrați.

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

1. Ai un catalizator în echipă?

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

Cu cât sunt mai mulți oameni cu un moral ridicat, cu atât șansele 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 celorlalți angajați. Alteori este de ajuns ca un angajat să aibă un moral foarte scăzut astfel încât să-i „infecteze” pe toți ceilalți angajați. Prin urmare, soluția este simplă, anume, dacă nu ai un catalizator în echipă ar fi timpul să-l găsești.

Această „problemă” poate fi rezolvată într-un mod foarte simplu încă de la faza de recrutare, astfel că, atunci când faci recrutare, apleacă puțin atenția și la moralul celui pe care-l angajezi. Poate fi un criteriu foarte bun mai ales atunci când sunteți indecis între doi potențiali angajați. Caută acești oameni, găsește-i și angajează-i! Mai jos veți găsi o serie de idei practice descrise pe scurt, cu amendamentul că se pot adapta. Ce funcționează într-un caz nu funcționează obligatoriu și într-un alt caz. Reține, atunci când o idee nu funcționează, nu insista, schimb-o și încearcă altceva. Toate ideile de mai jos pot duce la o atmosferă mai plăcută în companie și la un sistem de motivare nonfinanciară ce are în spate principiile recompensei și al recunoașterii.

2. Postiturile

Încercați să găsiți și o altă utilizare a posturilor decât cea obișnuită. Fie că ești șef sau coleg poți lăsa mesaje draguțe în biroul co-

legilor de genul: „Mulțumesc pentru ajutorul oferit ieri”. Să ai o zi excelentă!” „Sper să ai o zi plăcută, zâmbește (însoțit de un smile face)”. Postiturile cu mesaje drăguțe pot fi lăsate pe monitor, pe birou, pe parbrizul mașinii, 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 puțină muzică este binevenită. Crează o atmosferă plăcută, exceptând cazul în care se lucrează cu atenție maximă, iar muzica poate deveni un factor perturbator. Astfel, fie că ești șef sau coleg, găsește o cale prin care să oferi puțin ritm angajaților. Încearcă fel și 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 și 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 cunoșteau mai bine și așteptau dimineața curioși să vadă „ce muzică va pune Costel astăzi, pentru că este rândul lui”. Ideea a fost foarte bine primită și funcționează și astăzi.

4. Prietenul secret

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

5. Mesaje motivatoare de recunoaștere

Afișează 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 șefi puteți încerca chiar și varianta unei scrisori de mulțumire din partea dumneavoastră.

6. Cadouri din vacanță

Cadoul din vacanță devine obligatoriu mai ales când ești șef. 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 și mă bucur să vă văd.”

7. Concedierile

Orice companie face angajări și concedieri totodată. Această idee nu își 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 și nu contează atât concedierea, cât maniera în care o faci. Sunt mulți manageri care-i „lasă să stea cu stres, să știe că dacă nu-și fac treaba îi dau afară”. Poți să-i lași să stea în stres, însă așteaptă-te să plece cu prima ocazie ivită. Trebuie să învățăm să facem o diferență foarte fină între respect și frică. Soluția este simplă, nu trebuie să concediezi pur și 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-și revizuiesc performanțele, în funcție de situația respectivă.

8. Angajatul lunii

Este o metodă destul de sensibilă și ca orice metodă de motivare non financiară suporta riscurile ei. Este posibil să funcționeze foarte bine sau din contră, poate să nu funcționeze deloc. Am cunoscut în companii autohtone ambele cazuri. În cazul în care te hotărăști să demarezi un astfel de program trebuie să-l adaptezi perfect activității. De exemplu, poți să-l numești: Angajații de 5 stele. Aici, de exemplu poți cumula mai mulți factori iar accesul la statutul de „angajat de 5 stele” să poată fi câștigat de mai mulți angajați. Acest statut poate să se piardă sau poate nu. În momentul în care ajung toți angajații la acest statut se poate lansa o nouă provocare și anume creșterea la 6 stele. De exemplu, în vânzări poate fi ceva de genul: Consultantul în vânzări care crește vânzările cu 5%, câștigă 5 clienți noi în fiecare lună și 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. Funcționează de obicei dintr-un motiv simplu. Sunt oameni care au nevoie de competiție și de provocări. Oferiți aceste lucruri cu măsură și veți aduce un plus de atmosferă plăcută în companie.

9. Cât de multe știi?

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

10. Newsletterul companiei

Dincolo de promovarea serviciilor sau a produselor sunt binevenite și newsletter urile interne. A ajuns să fie o practică obișnuită și în companiile din România. Trebuie să reținem că newsletterul trebuie să fie mai mult decât o informare tehnică. Newsletterul trebuie umanizat. În el trebuie surprinse evenimente din companie, anunțarea zilelor de naștere, realizări ale angajaților 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 răgăminți sau taskuri. Am putea trimite și cu mesaje de mulțumire sau de apreciere. Nu trebuie să fie emailuri lungi și elaborate, ci pot fi scurte și 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 și 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 dimineață

Ocazional poți să faci o surpriză plăcută angajaților sau echipei. Mergi mai devreme la serviciu, așteaptă-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-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

mulare și recompensă nu exclude aplicarea în paralel a unui sistem de sancțiuni. Din contră, trebuie păstrat un echilibru între aceste două surori: **recompensă/recunoaștere și sancțiune**. După cum am menționat și la început trebuie să fim conștienți că nu funcționează toate ideile în toate companiile. Testați-le și 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, găsește o altă idee sau îmbunătățește 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, ședințe, rapoarte, capacitate de a munci ore în șir, studiu, organizare personală și 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-și pune în practică viziunea și 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 deștepții. Acești oameni nu sunt puțini deloc și ei se afirmă în domenii cât mai diferite începând de la matematică până la filozofie. 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-

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

nală a prins tot mai mult teren în ultima vreme. Unii discută despre ea fără să știe ce este, alții cunosc destul de multe despre ea, iar alții au făcut o pasiune din studiul acestui tip de inteligență. Mai sunt și alte categorii de oameni care o folosesc foarte mult fără să știe măcar cum se cheamă, iar la polul opus se află cei care teoretizează prea mult și 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 urmărit în primul rând emoțional, motivarea și comunicarea cu oamenii făcându-se cu o puternică încărcătură emoțională. Acest leader creează rezonanță, urnește echipe și 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 și se pune aproape egal între Inteligența Emoțională și Leadership. Eu personal nu am fost satisfăcut și după multă analiză, studii de caz și documentare, cheia am găsit-o la Covey, prezentată mai jos.

SQ – Inteligența Spirituală (A dăruii) Prima dată acest nume m-a bulversat puțin. Mi s-a părut că are o dimensiune mistică, reflectând puțin în însă, am constat că SQ completează bucăți ce lipseau din definirea leadershipului autentic. Probabil prima întrebare care vă vine în minte este: Dar ce anume are liderul de dăruit? Imediat după întrebare vin și răspunsurile: Liderul poate dăruia cunoaștere, implicare, entuziasm, încredere, valori, idealuri și sensuri. Liderul dăruiește, iar cei care sunt conduși 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:

$$\text{Leaderul Inteligent} = \text{PQ} + \text{IQ} + \text{EQ} + \text{SQ}$$

Șansele 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 și 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 folosește la maxim resursele sale fizice. De obicei, ajunge în companie înaintea tuturor angajaților. Este un tip „workoholic”, muncește de dimineața până seara. Este un exemplu pentru ceilalți. Este acel om care s-a înhămat la un jug și trage. Nu trage doar compania, ci îi trage și pe ceilalți după el. Îi ajută pe fiecare în parte. Angajații muncesc în primul rând pentru că le este jenă. Când cineva nu-și face bine treaba, pune el mâna și muncește. Această situație în care șeful 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 și 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 sfârșit acest demers.

Liderul de Argint – Leaderul IQ – (Ionuț)

Ionuț nu este doar un tip dotat cu PQ, el are ceva mai mult de atât și anume, o capacitate de a găsi soluții ingenioase. Planificarea și organizarea sunt cuvintele de ordine. Încearcă să facă organizația funcțională și este preocupat în primul rând de eficiență. Ionuț este un tip studios care merge la cursuri de instruire și are în mână întotdeauna o soluție atunci când apare o problemă. Cunoaște strategii, cunoaște tactici care conduc către performanță, anticipează și gestionează riscurile permanente. IQ-ul lui îl ajută foarte mult astfel încât profesionalismul lui este de invidiat. Este în același timp un specialist în domeniu. El învață de la ceilalți, învață și de la alți specialiști și dacă nu are un MBA se gândește 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 și gestionarea conflictelor și nu dă suficientă atenție relațiilor umane din echipă și relațiilor dintre el și 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 același timp un profesionist care învață permanent (IQ). În plus față de Ionuț, conștientizează că are de-a face cu oameni și nu cu mașini. El are o capacitate extraordinară de autocunoaștere și cunoaștere. El își recunoaște stările sale emoționale și le gestionează eficient. Mai mult de atât, el are capacitatea de a recunoaște emoțiile celorlalți și de a le direcționa în modul potrivit. El este un fin observator al ființei umane. El nu neagă emoțiile celorlalți și nici nu încercă se le anihileze. El recunoaște aceste emoții și le folosește într-un mod constructiv. Uneori merge și mai departe, declanșând emoții în echipa pe care o conduce. Discursurile lui, chiar dacă nu este cel mai mare orator, transmit emoție și declanșează emoții în rândul celor prezenți. Pune suflet în ceea ce face și creează rezonanță. Oamenii se pun în mișcare 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 (Ștefan)

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. Și cu leaderul de aur se poate atinge succesul. Leaderul de platină însă poate atinge excelența. Ștefan, leaderul SQ, leaderul de Platină, are multe calități. El depune un efort constant și susținut, intuiește și elaborează strategii și comunică emoțional foarte bine. În plus de toate acestea, el mai face ceva și anume, Dezvoltă! El dăruiește permanent celor din jur câte ceva. El le dăruiește în permanență din PQ – când cineva nu mai poate îi da o mana de ajutor. Când cineva obosește îi dăruiește un program mai lejer sau câteva zile libere. Acestea sunt lucrurile simple. Apoi el îi învață (IQ) pe cei din echipă. Le dăruiește cunoaștere. Îi perfecționează permanent, nu doar prin a-i trimite la cursuri de instruire, ci din propria experiență. Caută talentul din fiecare și îl sprijină să se dezvolte. Îi îndrumă permanent și le oferă suport necondiționat. Următorul lucru pe care îl face este să-i ajute pe oameni să se dezvolte

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

El pune un sens în tot ceea ce se întâmplă, creează o viziune și valori. Are valori pe care le împărtășește echipei și îi face să creadă în ele. El știe să dea un sens și 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 și aceștia devin automat responsabili, întrucât munca pe care ei o fac nu este ceva simplu. Ștefan 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 Ștefan le propune sunt îndrăznețe. El provoacă oamenii să se implice emoțional și să creadă în ceea ce fac. Ștefan lucrează mult cu valorile. Valori precum onestitate, creativitate, deschidere, adevăr, excelență sunt cuvintele de ordine. Oamenii cred în aceste valori pentru că Ștefan îi determină să creadă în aceste valori. Ștefan 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 și 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 înseamnă că ești 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 eșuează. Este de ajuns să le lipsească un singur tip de inteligență dintre cele 4 sau să folosească excesiv una dintre ele și totul se poate năru.*

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 ușor. Aveți ceva special care adună oamenii

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

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 și doriți ceva nou, doriți să experimentați. Pentru dumneavoastră viața este o continuă provocare!

Oamenii vă uită cu greu pentru că aveți o personalitate puternică ce-și pune amprenta prin locurile unde pășiți! Mult succes în continuare!

2. Dacă sunteți un adevărat MANAGER atunci:

...sunteți o persoană foarte echilibrată care analizează și găsește 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 știți că un detaliu contează, acesta putând duce la un eșec sau la succes.

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

Sunteți stimat pentru părerile dumneavoastră obiective și clare în același timp. De asemenea și 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 ȘI LEADER atunci:

...sunteți un manager cu abilități de leader.

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

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

tenii și dați dovadă de flexibilitate atunci când e nevoie, având tăria să spuneți că o idee este bună, chiar dacă nu vă aparține.

Sfaturi indiferent de categoria în care v-ați regăsit.

Ce să faceți pentru a dobândi eficiența?

- ✦ stabiliți și comunicați obiectivele
- ✦ fiți pretențios în ceea ce privește calitatea
- ✦ creați cadrul necesar pentru o activitate eficientă
- ✦ formați echipa în adevăratul sens
- ✦ delegați sarcinile de rutină
- ✦ comunicați clar, încurajând feedback-ul
- ✦ dinamizați grupurile, stabilind obiective îndrăznețe, dar realiste
- ✦ adoptați un stil democratic de conducere
- ✦ luați decizii corecte și la timp
- ✦ conduceți eficient discuțiile
- ✦ utilizați cu pricepere sedințele
- ✦ sprijiniți membrii echipei

Care este diferența între leader și manager?

Managerul – persoană care aplică funcțiile managementului, în acord cu sarcinile, competențele și responsabilitățile atribuite funcției pe care o exercită.

Diferența primordială manager – lider: dacă managerul deține în mod evident capacitatea de a influența, atunci el poate fi numit conducător sau lider. Dacă predomină latura formală a puterii, el va fi numit șef, director, dar nu lider.

Managementul este înțeles ca o acțiune numai de sus în jos, se referă numai la subordonați și are ca suport funcțiile managementului, leadership-ul (latura informală a puterii) se poate exercita în afara granițelor și responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații: cu colaboratorii, cu colegii, cu managerii, cu beneficiarii etc.

PRIMUL PAS ÎN LEADERSHIP – POVEȘTEA 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 vorbește, conducând o organizație vrea să fie urmărit de către oamenii din subordine. Mai mult decât atât el și-ar dori de la echipa să performanță, și-ar dori rezultate, și-ar dori ca oamenii pe care-i conduce să-i fie fideli. El vrea de asemenea să fie plăcut, înțeles și respectat! Își dorește 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 privește echipa să și realizările sale, **însă el mai vrea ceva** și anume, recunoaștere publică față de terți. El speră că cei din jur, atunci când se vorbește de Mihai, să știe de care Mihai este vorba. El dorește să fie vizibil în mediul public, iar părerile să-i fie luate în seamă!

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

Credeți că a reușit? 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 și condamnat în această perioadă! **Acum el se afla în mijlocul unui eșec.** După cum vedeți nu am spus că se află nici la sfârșitul nici la începutul unui eșec. Se află la mijloc pentru că nu poate să iasă din el. Mai mult de atât nu prea este conștient de situația în care se află.

Mihai este un tip simpatic, plăcut de oameni iar pentru el este inexplicabil să aibă vre-o problemă, întrucât întotdeauna a dat atenție oamenilor, i-a tratat cu respect, i-a ajutat și i-a îndrumat ori de câte ori a fost nevoie. **Cu toate acestea lipsește ceva!** Acest ceva care lipsește se află la temelie 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 reproșeze, pentru că el s-a îndreptat întotdeauna spre atingerea obiectivelor organizației.

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

Acesta este lucrul care-i lipsește 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 știe să se conducă pe sine! Probabil vă veți întreba, „*cum adică nu știe să se conducă pe sine?*”

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

O maximă spunea: „oamenii se dau din fața celor care știu încotro se îndreaptă!” Această maximă este una plină de adevăr și substanță. Acest lucru înseamnă ca Mihai știe unde vrea să ajungă având obiective clar fixate și transparente! Eu aș mai adăuga ceva la maxima de mai sus și anume aș face-o să sune în felul următor: **oamenii se dau din fața celui care știe încotro se îndreaptă și îl 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 reușește să vadă în el un exemplu sau un mentor.** Ei nu reușesc să vadă acest lucru, mai ales prin prisma faptului că **nu pare un om „tare” în raport cu el însuși.** 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 și terți, ci între Mihai și 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 și implicare emoțională cu care ar trebui urmărit un lider!

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

mai mult timp liber și ai o discuție onestă 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 și să-ți direcționezi emoțiile, înseamnă a fi capabil să-ți stabilești obiective clare și măsurabile, înseamnă a ști să-ți organizezi o zi de lucru, înseamnă a ști să faci diferența între urgent și mai puțin urgent, între important și mai puțin important, să fii consecvent în primul rând cu tine și 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 știe încotro se îndreaptă și 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 și cursanții din trainingurile de Leadership, probabil și voi vă întrebați la fel! Există vreo metodă? Pot să știu 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 și capacitatea de a empatiza cu cei din jur, capacitatea de a mobiliza, abilitatea de a împărtăși o viziune etc. Să plasăm liderul într-o situație și 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 eșec remarcabil, era o

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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.

A 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 multe 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 atașamentul 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.

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

DG2, în a doua fază ia decizia ca la sfârșit 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 și au mers la o terasă în aer liber. Ajunși 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 reușit la un moment dat să crească producția. Ei au vorbit și de clienți, de cum priveau aceștia PERFORMER, de ce sugestii aveau aceștia precum și de nemulțumirile lor! Astfel ieșirea la „o bere” a generat foarte multe informații. S-a ajuns și la discuții personale, au început o discuție despre fotbal, ei manifestându-și chiar dorința de a merge într-o zi la fotbal. Apoi a pornit o discuție aprinsă despre sistemul educațional și despre viitorul copiilor lor (născuți sau nenăscuți). La sfârșitul întâlnirii DG2 le-a propus oamenilor ca a doua zi să organizeze o ședință în care să construiască un plan de redresare a organizației. Angajații s-au arătat deosebit de încântați!

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

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

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Atmosfera de lucru era plăcută. DG3 a propus celor care pleaseră să se reîntoarcă în companie. O parte dintre ei au acceptat propunerea întorcându-se bucuroși. După o vreme el a simțit că oamenii parcă au făcut un pas înapoi, ei nemaifiind atât de eficienți ca în primele săptămâni. El i-a rechemat încă o dată într-o întâlnire și 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 și cifrele, menționând totodată ca, așa cum au stabilit, se vor aplica și sancțiunile.

Oamenii au înțeles și 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 Eșec.** 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 situație. 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, și pentru a empatiza cu ei. Apoi tot **COLEGIAL**, ieșirea la suc și-a dovedit efectul, ca legarea a relațiilor dintre ei și pregătirea terenului pentru întâlnire. În cadrul Ședinței, ulterior întâlnirii DG2 a adoptat un stil **DEMOCRATIC**. El a adunat propunerile tuturor și i-a implicat în luarea deciziilor. Oamenii au dezvoltat în acel moment o apartenență la planul ce urma să fie pus în aplicare! După ce a fost aplicat stilul **DEMOCRAT** a trecut la stilul **VIZIONAR** el împărtășind viziunea celorlalți. Ulterior când a fost cazul el a aplicat Stilul **DOMINATOR** cumulat cu reactivarea stilului **VIZIONAR**.

În concluzie succesul în Leadership este asigurat de cumulara stilurilor de conducere, aplicate situației. 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 și 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 puși în situația de a îndruma, instrui și dezvolta oamenii din subordine.

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

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

PASUL 1 – Stabilirea întâlnirii și a obiectivelor

Dacă vrei să experimentați poziția de coacher urmărește 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 și deschidere între cel care dă coaching și cel care primește. 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 așa cum trebuie?
5. Dacă aș avea o baghetă magică în această întâlnire și ți-aș putea îndeplini o dorință care ar fi aceasta?
6. Ce schimbări ai vrea să aibă loc?

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

7. Ce ai dori să se întâmple în prezent și 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 și de stabilirea așteptărilor. După ce sunt clare răspunsurile la acest set de întrebări puteți trece mai departe.

PASUL 2 – Evaluare și 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** și am adunat suficiente date despre cum vede situația. Acum urmează partea ceva mai dificilă, în care încercăm punctual să vedem exact ce schimbări își dorește și cum își imaginează că s-ar putea întâmpla acest lucru.

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

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

CAPITOLUL 4. Management și Leadership

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 povestește-mi în detaliu
3. Mental se pare că poți
4. Crezi că poți și practic?

PASUL 4 – Cum procedăm

Acesta este pasul în care îl invitați să gândească în termeni de soluții și opțiuni. În etapele anterioare, a fost stabilit că este *nevoie*, am *clarificat starea de fapt și 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 și resurse de care ar mai fi nevoie. Se pot identifica resurse interne de care e nevoie sau resurse externe. Se pot descrie etapele și așa mai departe. Se identifică totodată și eventuale bariere și căi de contracarare.

Nevoi:

1. Care ar fi pașii?
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?

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și 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 și pe resursele sale interne, astfel că se pot rezolva probleme complexe cum ar fi:

- creșterea încrederii în sine
- creșterea autorității în fața echipei
- focalizare pe rezultate și găsierea de soluții
- un time management mai bun
- creșterea entuziasmului
- etc.

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

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

Realitatea este că în acest moment este mai potrivit ca oricând să vă deschideți o afacere. Mai jos sunt enumerate câteva dintre argumentele cheie pe care ar trebui să le aveți 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 puteți găsi resursă umană calificată și la jumătate de preț. În plus, dat fiind șomajul în creștere și procesul de recrutare devine mai facil astfel că puteți reduce aproape la zero costurile cu recrutarea.

2. concurență în scădere

Multe companii se închid pentru că au dat faliment, altele merg ceva mai încet, iar alții s-au reprofilat. Acum, dacă aveți ceva bun de oferit, la un preț corect este momentul ideal să începeți.

3. costuri de pornire și de întreținere foarte scăzute

Dacă la punctul doi v-ați întrebat: cum să-mi deschid tocmai acum o afacere când atâtea firme dau faliment? Răspunsul este simplu: costurile de întreținere ale firmelor cu o vechime mai mare de cinci ani, sunt foarte mari. Cheltuielile cu salariile, spații-

ile și impozitele pleacă de la câteva mii de euro și pot ajunge la zeci de mii de euro. Aceste costuri rămân, chiar dacă nu au încă sări pe măsură, astfel că sunt nevoite să se închidă sau să își reducă activitatea. Acum, la început de drum aveți cu totul altă perspectivă, aveți costuri scăzute și puteți crește o afacere foarte ușor. De exemplu, puteți reduce costul de întreținere al unei afaceri numai la impozitul forfetar. Dacă vă veți orienta în domeniul serviciilor, veți folosi internetul și veți dedica timp creșterii afacerii voastre. Dacă vă gândiți totuși la o afacere care presupune închirierea unui spațiu, acum puteți găsi spații comerciale sau de birouri și cu 40% mai mici decât anul trecut sau acum doi ani.

4. pentru a-ți împlini visele

Uneori, trebuie să ajungem într-o situație 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 aveți vise pe care doriți să le împliniți. Poate este momentul să transformați unul dintre hobbyuri într-o afacere, sau poate doriți să fiți independenți. Gândiți-vă la o afacere ca la o cale de a vă împlini visele, oricare ar fi acestea. O afacere poate fi o ocazie să demonstrați ce puteți cu adevărat.

5.2 JOCUL EXCELENȚEI ÎN PERIOADA DE CRIZĂ – CUM ACȚIONĂM ACUM?

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

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

Poate într-un teambuilding sau când ați fost mici ați jucat concursul

cu oul și 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 câștigi foarte ușor, la fel ca și în afaceri de altfel. Strategia potrivită presupune respectarea a două reguli foarte simple:

1. Focalizarea pe obiectiv.

Poți să te uiți în stânga și 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 și în cazul în care alergi prea repede, riscul crește considerabil și cel mai probabil vei scăpa oul din lingură. Așadar, viteza nu trebuie să fie nici prea mică, nici prea mare (să fie atât de mare încât să nu rămâi în urmă, dar în același timp înceată pentru a nu scăpa oul).

Aceasta a fost și strategia Extreme Training în anul 2009 și va fi și 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 și au dat faliment.

Am observat și alte strategii nereușite și anume, acelea de a modela și remodela strategia în funcție de mișcările 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 reușit să o ajungă din urmă. Această strategie se numește lipsă de focalizare, asemenea jocului cu oul. Aceste companii nu s-au focalizat suficient pe a avea o strategie a lor, ci au rămas cu privirile ațintite la mișcările concurenței. Această strategie am observat-o în multe domenii precum instruire, dar mai ales în domeniul retail.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

1. Stabilește-ți ferm obiectivele și focalizează-te pe ele.
2. Alege o viteză potrivită și realistă (nici prea înceată, nici foarte rapidă).
3. Renunță la a-ți mai modela permanent strategia în funcție de ceea 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. Pornește la drum! Calea cea mai sigură prin care poți pierde este să rămâi la linia de start, întrebându-te și iar întrebându-te dacă poți juca acest joc.
6. Renunță la a te mai victimiza! Alege să fii responsabil pentru ceea ce urmează și pentru rezultatele tale!
7. Acest joc al excelenței în afaceri presupune și acceptarea riscurilor. Practic, cel mai mare risc este să nu riști nimic.

Dacă esti pregătit să urmezi sfaturile de mai sus poți crește o afacere mai mult ca niciodată. La fel și în carieră, dacă vrei să avansezi și să te dezvolti, această strategie te poate face învingător. Poate te așteptai să expun o strategie complicată care să sune bine și să nu aibă nici o legătură cu realitatea. După cum bine se observă, strategia este simplă și am încrederea că poți găsi cele mai bune căi pentru a o pune în aplicare în viața și 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 și a nu mai transmite scrisori de intenție „universale” potrivite pentru orice post vrei să aplici, există

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

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

Pentru început aș 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 șef pare un lucru simplu văzut din exterior, dar de cele mai multe ori însă trebuie să muncești 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 și 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 așa este. Cei mai mulți vă vor descuraja, nici n-o să termini de spus ideea și-ți vor zice: NU VA MERGE PENTRU CĂ...! Acesta este un adevărat război psihologic. O să auzi de atâtea ori acest lucru și 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 ȘI O SĂ GĂSESC CEA MAI BUNĂ CALE! Practic, poți folosi toți acești oameni care te descurajează în interesul tău, îi poți folosi ca resurse. Până la urmă ei îți dau „consultanță pe gratis”.

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

1. hotărăște-te să devii antreprenor
2. găsește ideea pe care vrei să o pui în practică
3. analizează ideea sub toate aspectele ei
4. caută potențiali 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 știu 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 șef, iar Extreme Training merge foarte bine.

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

5.4. NU POȚI FACE LUCRURI MARI AVÂND AȘTEPTĂRI MICI

Dacă ne uităm în istorie, în inventică, în fizică sau în chimie observăm că lucrurile bune, lucrurile mari, au ceva în comun și anume faptul că inițiatorii lor au avut așteptări mari! Uneori așteptările lor au depășit cu mult probabilitatea și 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 recent... motorul de căutare Google. Acesta a fost un proiect în care au crezut doi studenți. Acești doi studenți au găsit numai uși închise, chiar la marile companii lideri de piață în IT. Acești doi tineri au crezut și au avut încredere în 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 și să dai search! Acest este un proiect mare, un rezultat mare, pentru că ei au avut așteptări mari!

CAPITOLUL 5. *Curajul de a începe*

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

Aceste așteptări mari sunt rezultatul unei gândiri pozitive, că lucrurile pot fi mai bune, că lucrurile sunt posibile, iar primul pas către reușită este gândirea unui lucru. Dacă tu poți gândi că poți reuși un lucru acela este primul pas către reușită. Ceea ce spun este dovedit științific prin experimente, mai ales pe marginea medicamentului Placebo! Gândirea ta îți poata da forță să schimbi lucrurile, să te schimbi pe tine, să ajungi mai departe să ai succes. Ne place sau nu, această mentalitate a făcut diferența între oamenii care au avut succes și oamenii care nu au avut succes, face diferența între angajat și angajator, între condus și conducător, între reușită și nereușită!

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

Așteptările mari, dau sens acțiunilor tale, dau naștere la o viziune cu care poți face ceva, găsești soluții mult mai repede, iar oportunitățile le vezi mai ușor. Sunt oameni care și-au vândut casa pentru a-și deschide o afacere. Este ușor să spunem că aceștia sunt niște speculanți sau niște oportuniști! Însă, câți dintre noi suntem dispuși să renunțăm la tot ce avem pentru a investi într-o idee pe care o avem. Probabil puțini!

Să spunem că trași cu arcul sau cu pușca. La 20 M distanță ai o serie de ținte: una la 1 metru distanță de sol, a doua la doi metri, a treia la 3 metri, a patra la 4 metri și a 10, la 10 M. Nu va fi imposibil să atingi ținta situată la înălțimea de 10 M dacă îți propui acest lucru, însă va fi aproape imposibil să o atingi pe cea de la 10 M, țintind la cea de 1 M. Țintind la un metru înălțime poți nimeri din greșeală puțin mai sus sau puțin mai jos, însă țintind la 10, poți atinge 8, 9 sau 10. E simplu, logic, plauzibil și testabil! Felul cum te poziționezi față de țintă poate asigura atingerea ei. Ca să reușești să tintești la 10 m înălțime trebuie să poziționezi arcul altfel! Dacă îl poziționezi în jos, va fi greu ca săgeata ta să ajungă sus!

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

5.5 DRESAJUL ELEFANȚILOR ȘI 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 și 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 ești uimit, pentru că în cazul în care ai fost la circ, nu ai văzut niciun lanț gros, niciun pilon bine fixat. Așa 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 obișnuit! Se învârtă 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 greșit. La școală suntem învățați că există un singur răspuns corect. Viața ne învață însă că sunt mai multe răspunsuri corecte. La școală 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 și să inoveze.

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

Încet deprindem obiceiuri și convingeri limitatoare și chiar dacă nu mai avem niciun lanț sigur în jurul gâtului preferăm să păstrăm zona de siguranță și de confort, nu îndrăznim să pășim 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.

CAPITOLUL 5. *Curajul de a începe*

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 și întreabă-te dacă nu cumva un lanț gros nu va lăsa 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 și în viața profesională? Poate că în dumneavoastră este un diamant neșlefuit, iar lanțul devenit, funie și chiar acum „*nimic*”, va convins că nu merită șlefuit? 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. Așa este, însă mai înseamnă și 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 știm. *Știm 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 șansă și anume să-și scrie în cea mai mare parte scenariul propriului viitor! Fiecare dintre noi are puterea de a trece dincolo de lanțul invizibil și 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! ***În-totdeauna 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 și-l ofere.

5.6 CUM ȘLEFUIEȘTI DIAMANTUL DIN TINE?

Fiecare dintre noi urmărește să se perfecționeze pentru a deveni mai bun în ceea ce face. O să îți dau un sfat, probabil nu foarte convențional și anume: **încetează să te chinui să devii altceva decât ești!** Acesta este cel mai cumplit lucru pe care-l poți face. Este posibil să ai un rezultat, însă vei fi doar o excepție.

Atunci când semeni o boabă de grâu va crește un spic, când semeni o ghindă crește un stejar, iar când semeni o sămânță de măr în deșert, va crește un lămâi. Poate ești puțin confuz în sensul că nu înțelegi cum poți semăna un măr în deșert și să crească un lămâi. Vă spun că mulți oameni cred acest lucru, numai că, după cum știți acest lucru este imposibil.

De ce nu crește dintr-o sămânță de măr, plantată în deșert, un lămâi? Eu bănuiesc că ar fi două motive de bun simț și anume:

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

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

Scriu multe articole, țin multe traininguri și întâlnesc mulți oameni, iar tu citești acest articol cu un motiv. Poate ești conștient de acest motiv sau poate că nu. De obicei în articolele mele prezint soluții sau rețete 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.

Poți să te întrebi dacă plantezi pe solul potrivit și poți să te mai întrebi dacă plantezi semințele potrivite. Sunt semințele tale, sau sunt semințele altora? Simți uneori că poți fii mai mult decât ești acum și poate te-ai gândit că viața este o călătorie. Într-un fel poate este, chiar te poți întreba dacă ai ales destinația potrivită. Fii tu călătorul, cu tot ce ai mai bun în tine și șlefuiește. Încearcă să-ți imaginezi că cineva vrea să-ți vândă un fals. Cum te-ai simți? Cumperi de obicei falsuri? Te bucură falsurile? Pe mine nu. Mă întreb dacă te-ai gândit vreodată la asta: dacă

CAPITOLUL 5. *Curajul de a începe*

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

Poate te întrebi cum știi dacă ești fals sau autentic. Nu știu să-ți spun cum să afli, pot cel mult să-ți ofer indicii. Cel mai simplu este să te gândești la acest lucru și într-un interval de timp potrivit vei primi de la inconștientul tău un răspuns.

Am încrederea că acest articol a ajuns la tine, și 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 șlefuești diamantul din tine? Îți dau un indiciu: permite-i să strălucească. Mai gândește-te la ceva: în tine nu-i un diamant, e o comoară întregă!!!

5.7 BLOCAJE ÎN DRUMUL CĂTRE EXCELENȚĂ!

Exceleanța este un cuvânt mare. Păcat că majoritatea oamenilor se închid în carapace când exceleanța apare la orizont! Și nu-i vina lor, este vina „experților în non exceleanță” care lucrează permanent la demotivarea tuturor celor din jur. Poate nu ești 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 și în privat deopotrivă, am constatat la tot pasul cum unii oameni au devenit niște experți în a se automanipula și în a-i manipula pe ceilalți. Se manipulează singuri și refuză exceleanța. Acești experți ai non exceleanței câștigă adepți la tot pasul. Trebuie să te ferești de aceștia pe cât poți de mult.

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

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 ești ok”

Neîncrederea: „Am putea face acest lucru,
dar nu este momentul acum”

Neștiința: „Nu sunt de acord”

Agresivitatea: „Habar nu ai despre ce vorbești”

Incoerența: „Ai dreptate...dar...”

Minciuna: „Nu-mi amintesc exact”

Neputința: „Am avut alte lucruri de făcut”

Conformismul: „Nu se face așa”

Invidia: „hm...”

Acești 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 ești capabil, că nu are rost, că ești cu capul în nori, că e greu, că este imposibil etc.**

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

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

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

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

CAPITOLUL 5. *Curajul de a începe*

Cu certitudine, după cum observi sunt total împotriva acestei categorii de oameni. Știu 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 vorbește atât de mult despre succes încât această noțiune numită succes devine încet un cuvânt perimat fără a mai avea o greutate! Fiecare dintre noi își dorește 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 și eu succes la fel ca și ei?**

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

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

1. Harta succesului!

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

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

De exemplu dacă raportezi succesul la salariu și 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 stabilești un profit, astfel încât 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 și unde vrei să ajungi! Este **punct esențial** atunci când de exemplu folosești o hartă. Primul lucru pe care îl stabilești este punctul de pornire apoi pentru a pleca la drum, trebuie să stabilești destinația! Nici un drum nu va fi potrivit pentru tine, niciodată nu vei ajunge la destinație, dacă nu ai stabilit care este această destinație!

2. Ideea Ta! (Implicare și Dăruire)

Toți oamenii care au avut succes, afirmă clar că poți fi și tu unul dintre acești 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! Acești oameni care au avut succes îți vor spune la unison un lucru: **Am crezut în această idee!** Vedem cum, dincolo de teoretizare și de viziune, **trebuie să ai și 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 îmbunătățești, însă forța de a merge mai departe și dorința de a atinge obiectivele stabilite sunt date de credința în ideea respectivă! Niciodată nu vei face performanță și 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 reușitei! 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 și asemenea cazuri! **Trebuie să înțelegi și să accepți, că a considera succesul posibil de atins fără muncă, este ca și cum ai juca la loterie!** Este drept, e posibil să câștigi, va rămâne deschisă această posibilitate toată viața, însă posibilitatea de a câștiga tu premiul cel mare, ca probabilitate, este foarte mică, este de 1 la câteva milioane!

Astfel, cel mai rentabil, matematic vorbind, pentru a crește probabilitatea, **trebuie să construiești tu jocul tău** așa cum ți se potrivește, în funcție de talentele de care dispui, de abilitățile și aptitudinile tale, de resursele de care dispui, toate acestea adaptate la mediul în care trăiești! Va crește astfel și probabilitatea de a reuși! 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 aceștia au depus eforturi, de multe ori supraomenești! Te gândești probabil că acum sunt la un birou și iau decizii și cataloghezi asta ca un lucru simplu, pe care l-ai putea face și tu! Este mai mult decât atât! Acel om, care are succes acum, în cele mai multe cazuri, a depus eforturi uriașe, a muncit în unele zile și 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 ești tu de fapt?

Acest cine ești tu, sunt condimentele, să le numesc metaforic!

Ești o persoană care își dorește îndeajuns succesul?

Ești o persoană care învață din greșeli?

Ești o persoană care învață din succes?

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Ești o persoană care înțelege că va lucra cu oamenii în primul rând?

Ești o persoană credibilă?

Ești o persoana onestă?

Ești o persoană dispusă să-și asume și riscuri?

Ești o persoană care are voința de a merge mai departe, chiar și atunci când lucrurile merg greu?

Ești o persoană dispusă să facă și sacrificii?

Ești o persoană dispusă să plătească „prețul” pentru a atinge succesul?

Ești o persoană dispusă să se adapteze mediului în care trăiește?

Ai vreun talent pe care-l poți folosi?

Ești dispus să accepți că sunt și lucruri pe care nu le știi?

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, și 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 și 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 privește norocul: *Unii vor numi noroc, o idee 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 și tu ceva la această listă! Puteți să-i întrebați și ce cei de lângă voi! **Veți fi surprinși 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:**

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

„Norocul și-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 și instrumente concrete pentru a crește 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 numește The Secret și 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-și 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 și în continuare! **M-am gândit să-ți ofer în acest material uneltele de plecare la drum**, spunându-ți sincer totodată că succesul se învață și depinde în primul rând de tine: **De Norocul pe care ți-l faci, de cine ești tu de fapt, de munca pe care o depui și de planificarea succesului și credința ta în ideile tale!**

5.9 CE ÎNSEAMNĂ CONCRET ETICA ÎN AFACERI?

Acest articol nu va fi o expunere științifică 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 câștigat în afaceri și anume **BUNA REPUTAȚIE**. Poți fi cunoscut, poți avea companii 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 și companie sau pur și simplu ca persoană! Reputația este greu de întreținut și greu de construit, dar foarte ușor de dăruit. Este asemenea unui cristal, de care trebuie să ai grijă și să nu-l scapi din mână pentru că se poate sparge!

Ghidul de mai jos poate servi drept reper și pentru reputația în societate, în viața personală sau în grupul de prieteni. Aplică cele 5 reguli de aur, vei avea numai de câștigat! Trebuie doar să ai răbdare, pentru că rezultatele se văd în timp, efectul imediat fiind puțin 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 știi ce taxa, sau nu știi ce cost de întreținere, lucruri care nu i s-au prezentat inițial. Observ în momentul de față că și piața din România tinde la o maturizare în acest sens. Ofertanții încep să-și prezinte reducerile precizând clar și vizibil condițiile sau să-și prezinte prețurile cu toate taxele incluse. Acest lucru e greu de practicat însă gradul de încredere al consumatorului cu siguranță va crește! Menționez că aici fac referire la acele afaceri de durată, înțelegând o durată medie de peste 6 ani.

2. Să te ții de cuvânt!

A te ține de cuvânt nu este un lucru imposibil, ba din contră, te va ajuta și pe tine. Probabil sună ciudat, însă a te ține de cuvânt înseamnă a-ți respecta promisiunile, înseamnă a avea o minte liberă, înseamnă a fi invulnerabil. În mediul de afaceri, în cercul de prieteni, sau în viața publică, veștile circulă repede! A nu te ține de cuvânt, de multe ori în psihologia consumatorului este asociat cu înșelătoria 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 poți respecta în totalitate!

3. Să adopți o strategie de negociere Win – Win.

Această strategie înseamnă că ambele persoane câștigă ceva. Negocierea este avantajoasă ambelor părți. Poți, 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.

CAPITOLUL 5. *Curajul de a începe*

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 rezisti 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 înseamnă 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 să 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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

Regulile pot continua, m-am oprit însă doar la 5 în speranța de a transmite un mesaj foarte clar și ușor de aplicat. Fiecare din regulile de mai sus, este ușor de aplicat și-ți va asigura reușita 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 ești un partener în care se poate avea încredere!

CAPITOLUL 6

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Autori *Caudia Neculaie, Bogdan Tălmăciu*

MANAGEMENTUL GENERAL AL PROIECTELOR

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

La fel ca și 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 și 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 și 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 își cunoaște rolul și își poate îndeplini – îndatoririle corespunzător;
- managementul așteptărilor 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.

Funcțiile managementului

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

Planificarea

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

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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

Organizarea

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

Implementarea – coordonarea

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

Controlul

- ce se monitorizează și 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 și implementarea unei scheme de monitorizare și evaluare a progresului organizației în direcția dorită, integrată și planificată;
- stabilirea unui sistem informațional între membrii echipei de proiect, între aceștia și restul organizației și între aceștia și 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 și care sunt limitele de autoritate ale postului sau privind coordonarea activității și alocarea resurselor proiectului;
- stabilirea modului de analiză a opțiunilor, luarea deciziilor și 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 și cea mai folosită metodă pentru dezvoltarea afacerilor, pentru dezvoltarea societății naționale dar și o uriașă oportunitate pentru viitori posibili antreprenori.

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

În ultimii ani sursele de finanțare au fost din ce în ce mai multe și mai variate, astfel nu lipsa fondurilor a fost problema ci fezabilitatea proiectelor, sursele de cofinanțare și 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-și atinge obiectivele – precum și activitățile și 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 și 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.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și posibil de implementat
- **este unic** – aduce o soluție specifică unei probleme specifice într-un anumit context.
- **este complex** – implică un număr variat de activități, multiple abilități de planificare și implementare, diverși parteneri și susținători.
- **este limitat în timp și spațiu** – are o dată de început și sfârșit bine determinate și 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 și pot fi evaluate, astfel putem măsura în ce măsură obiectivele au fost îndeplinite.

Așadar un proiect este:

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

Sintetizând cele scrise mai sus proiectul este:

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

6.1.3 Conceperea proiectului.

Această fază presupune parcurgerea următoarelor etape:

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

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

Analiza nevoilor

Orice proiect pornește de la o idee. Înainte de a demara orice acțiuni va trebui să vă opriți pentru o verificare a situației. Două elemente esențiale trebuie evaluate: nevoile și mediul.

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

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

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

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




Pozitivarea problemelor

Pași în identificarea problemei

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

1. Gândește-te la grupul țintă de care îți pasă. Pune pe hârtie problemele cu care se confruntă, în mod clar și pe înțelesul tuturor: „Nr. de copii nou-născuți abandonați la spital”; „Numărul mare al elevilor ce abandonează școala”
2. Prioritizează problemele identificate; oprește-te asupra celei mai grave.
3. Listează cauzele care duc la această problemă majoră, răspunzând la întrebarea: „de ce se întâmplă problema mea/a noastră” (cauze), și „ce dacă se întâmplă această problemă? (efectele problemei)”.

Arborele Problemei

Problema centrală		Scopul proiectului
Cauzele problemei		Obiective
Efectele problemei		Rezultate

Exemplu:

<p>Problema: Numărul mare al elevilor din mediul rural care abandonează școala</p>	<p>Scop: Reducerea numărului de elevi care abandonează școala</p>
<p>Cauze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lipsa banilor • naveta • lipsa de sprijin din partea părinților • comportamente deviante • lipsa unei perspective clare de angajare 	<p>Obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducerea cu 10 a numărului de elevi cu risc de abandon timp de o lună prin participarea la un program recuperatoriu extrașcolar; - Creșterea cu 15 a numărului de părinți care să sprijine copiii în continuarea școlii timp de 3 săptămâni prin implicarea în activități de consiliere și workshopuri în pereche părinte-elev/ciclu școlar; - Creșterea cu 5 a numărului de contracte dintre angajatori și viitorii absolvenți/an școlar;
<p>Efecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abandon școlar; • Șomaj; • Violența în familie 	<p>Rezultate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 elevi cu risc crescut de abandon au continuat studiile; - 10 părinți sprijină financiar și moral copiii în continuarea studiilor; - 5 pre-contracte de lucru semnate de elevi și firme de producție.

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

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- Care este impactul problemei asupra beneficiarilor organizației?
- Asupra relațiilor organizație – beneficiari?
- Când se manifestă efectele negative ale acesteia?
- Este urgentă rezolvarea ei și 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

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

- *Este comunitatea de acord că aceasta problemă este reală? Dorește 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 și categoria beneficiarilor proiectului.

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câștigat 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 și care beneficiază de rezultatele proiectului.

Beneficiarii indirecti nu participă efectiv la proiect și 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 aceștia (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:

„SI”
„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 și concis
- Denote rezultatul ce se dorește a fi atins și nu metodele de obținere a acestuia
- Denote grupul țintă

Obiectivele Proiectului

Un obiectiv este un rezultat așteptat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului. Obiectivele sunt pașii 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 dorește 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.

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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 același 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).

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 aceștia nu au mai făcut un proiect până acum.

De obicei, această caracteristică se evaluează ținându-se cont de capacitatea organizației sau organizațiilor care depun proiectul și 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 creșterea numărului de proiecte eligibile depuse de organizație și implicit a fondurilor atrase.

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

Legat de un obiectiv încadrat în Timp, știm 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 șapte pași:

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 pașii precedenți . Un obiectiv ar trebui să conțină un verb de acțiune și o stare care să reflecte indicatorii de performanță ai grupului țintă până la standardul de performanță într-un timp bine stabilit și 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 aleși greșit.

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 pași:

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

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

3. Împărțiți activitățile în sub-activități și sarcini realizabile. Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități și apoi în sarcini. Principala considerație este obținerea unui nivel corect de detalii. Cea mai frecventă greșeală 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 și resursele necesare.* Pentru aceasta e bine să utilizați o foaie separată pentru fiecare activitate.

5. Clarificați secvența și 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 și 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 și se face fundația, apoi se ridică zidurile etc. Sunt și activități ce se pot face în paralel: aprovizionarea cu materiale și 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 aceeași 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 și o dată de încheiere. Apoi agenda trebuie urmărită cât mai îndeaproape.

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

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

10. Având aceste date stabilește 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 și tipul expertizei necesare trebuie hotărâte separat pentru fiecare sarcină.

12. Alocați sarcini în cadrul echipei. Distribuți responsabilități în consultare cu membrii echipei. Fiecare sarcină este atribuită unui individ care și-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-și etaleze abilitățile pentru a coordona și 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 și prezentator**

▪ **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 important 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 fiecărui 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

3. estimează posibilele surse de venit
4. reconciliază eventualele diferențe între cheltuieli și venituri
5. realizează o planificare în timp a cheltuielilor și veniturilor
6. găsește soluții pentru evitarea potențialelor crize de lichidități; dacă deficitul temporar nu poate fi suportat de organizație, bugetul sau planificarea lui în timp vor trebui reconsiderate
7. supune bugetul spre aprobare instituției și, dacă e cazul, finanțatorului
8. stabilește proceduri de supraveghere permanentă în timpul implementării a cheltuielilor comparativ cu bugetul

Recomandări privind întocmirea bugetului:

- întocmirea unui buget corect va dura destul de mult, deci începeți din timp;
- consultați la întocmirea bugetului pe toate persoanele implicate în acesta - veți avea mai multe șanse să fie realist și, în plus, vă asigurați că el va fi înțeles și acceptat în mod flexibil și nu privit ca o măsură birocratică de control;
- bugetul trebuie să corespundă cu contractul de finanțare.

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 finanțatorului.

Buget pe categorii de cheltuieli și pe activități: Grupează cheltuielile pe categorii și activități în cadrul aceluiași proiect 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 și nici o cheltuială

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

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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 fiecărui 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 așa este stipulat în ghidul solicitantului anume că finanțatorul contribuie la desfășurarea proiectului 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.

6.1.5 Ciclu de viață al unui proiect.

Orice proiect parcurge mai multe faze până să ajungă la îndeplinirea obiectivelor, iar cunoașterea 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 și organizarea;
- Luarea deciziilor;
- Monitorizarea și evaluarea;
- Menținerea contactelor cu partenerii;
- Delegarea responsabilităților;
- Formarea echipei, managementul resurselor umane și
- Orice altceva care poate interveni...

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

Controlul proiectului

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

Cauzele nerespectării planificării în timp se ivesc atunci când apar schimbări necontrolate care duc la întârzierea implementării 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 și de contingență (de contracare a principalelor probleme ce pot apare), monitorizarea cu atenție a activităților care conțin multe elemente nesigure și asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuite la toți membrii, întâlniri regulate etc.).

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

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

1. Membrii echipei care muncesc prea mult peste programul inițial agreat sau care nu mai ajung să-și 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 și evaluarea performanței lor).

2. Membrii echipei care mai au și alta muncă. Pentru aceștia 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 și 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. Aceleași recomandări se aplică și 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 și un bun sistem de comunicare în cadrul echipei cresc șansele ca aceștia să-și **anunțe în timp** util plecarea și 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 și dezvoltarea de planuri de contingență pentru asemenea cazuri.

În cursul implementării, poate apare ideea realizării unor schimbări care par să ducă la creșterea performanței proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniți la problema, scopul și 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 și 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 făcut. Ceea ce se poate face este să gândim cum minimalizăm efectele pe care ceva neprevăzut le are asupra proiectului nostru. Documentarea detaliată, analiza minuțioasă și realizarea unei planificări flexibile la schimbări reduce parțial riscurile.

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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 creșterea costurilor sau reducerea performanței proiectului. Aceste probleme pot fi rezolvate prin:

- monitorizare minuțioasă și 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 nerespectării programării inițiale? Prin dublarea planificării cu planuri alternative și de contingență (de contracarare a principalelor probleme ce pot apărea), monitorizarea cu atenție a activităților care conțin multe elemente nesigure și asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuit tuturor membrilor, întâlniri regulate etc.).

Controlul costurilor

Folosirea corectă a banilor și 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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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

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

În general, acestea depășesc 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 creșterea performanței proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniți la problem, scopul și 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 și 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 bucuroși că s-a terminat!), e nevoie de o apreciere obiectivă a reușitei proiectului. Aceasta se realizează prin evaluare.

Un proiect cu adevărat de succes este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate și 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 desfășurate, rezultate obținute, impactul realizat) și trebuie să răspundă la următoarele

întrebări:

- în ce măsură proiectul și-a atins obiectivele și 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) și felul în care se va aprecia măsura în care au fost atinse obiectivele și rezultatele preconizate. Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită existența unei etape intermediare, monitorizarea, și presupune stabilirea prealabilă a unor indicatori și standarde de performanță.

Atenție!

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

2. Schema de monitorizare și evaluare se stabilește 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), și ea trebuie inclusă atât în planificarea activităților cât și în buget.

Monitorizarea și evaluarea presupun stabilirea unor criterii și indicatori de performanță.

Monitorizarea este procesul de colectare sistematică și analizare a informațiilor cu privire la activitățile proiectului. Monitorizarea ne ajută să efectuăm o verificare regulată a ceea ce facem în mod curent; informațiile pot reprezenta indicatori atât cantitativi, cât și calitativi.

Dacă nu colectăm datele pe parcursul desfășurării proiectului cum vom aprecia la sfârșit dacă este bine sau nu ce anume am făcut? Dacă nu avem informații suficiente, vom fi nevoiți să ne amintim sau să inventăm date și atunci corectitudinea și transparența vor avea de suferit.

Ce monitorizăm?

- resursele investite în proiect: umane, materiale, financiare, informaționale, de timp
- activitățile: respectarea planificării și a standardelor cantitative și 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 informațiilor (ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă)
- punerea laolaltă a informațiilor și 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 și folosirea experienței 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 făcut? Ce efecte a avut ceea ce am făcut?*

Jurnalele

Prin jurnale se poate întregi și 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 și dacă oamenii sunt sinceri atunci când declară ce și ce nu au făcut. Întrebările la care se răspunde sunt: *cine a făcut? Ce? și Când?*

Observațiile

Sunt folosite, de regulă, observațiile 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. Dacă, însă, spune că participanții au participat „din plin” și

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

Interviuri și chestionare

O monitorizare bună și sistematică presupune colectarea informațiilor de la membrii, clienții și beneficiarii organizației. În mod ideal, aceasta se face rugând persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la niște întrebări în cadrul unui interviu. Întrebările 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 și 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 și a datelor și exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celuilalt care le folosește.

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 și de către cine au fost folosite.

Criteriile de monitorizare și 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.) și sunt cei mai ușor de măsurat. De exemplu: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anumite activitate, nr. de zile pe an etc.

➤ **financiari**

Măsoară nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat etc.) ci și 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 și cum, cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesați etc.)

➤ **de impact**

Se concentrează pe efectele produse prin activitatea proiectului și beneficiile obținute.

Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

Caracteristici ale indicatorilor: direct, obiectiv, practic, sensibil, 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 și cel financiar.

Raportul narativ trebuie să fie o reprezentare fidelă a modului în care s-a derulat proiectul. Totuși, formulați un text scurt și 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 și precis cum anume au fost utilizate fondurile. Toate cheltuielile legate de proiect trebuie prezentate. Este important ca raportul financiar să se coreleze și 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 și date au fost colectate și cum au fost ele colectate și analizate;
4. ce demonstrează informațiile colectate;
5. cum a fost făcută evaluarea și 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 și ce anume își 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 difere 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 | 7. Obiective |
| 2. Pagina de titlu | 8. Activități |
| 3. Rezumat | 9. Evaluare |
| 4. Introducere | 10. Finanțări ulterioare/durabilitate |
| 5. Problema/scop | 11. Buget |
| 6. Justificarea proiectului | 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

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 dispuși să investească în rezolvarea problemei identificate.

Când efectuăm această 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 și pe ce perioadă de timp
- Ce fel de proiecte a finanțat în trecut
- Care sunt ariile de interes (domeniile) în care finanțatorul investește
- 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 noastră din 2007 și se vor închide în 2013. Fondurile structurale deschise în România sunt;

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

- Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
- Programul Național de Dezvoltare Rurală
- Programul Operațional Regional
- Programul Operațional Sectorial Creșterea 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 și documentarea problemei), iar amânarea rezolvării ei are repercursiuni asupra unui grup semnificativ 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 și, 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 și să ducă proiectul la bun sfârșit. Explicați cât mai clar argumentele care susțin această afirmație. Demonstrați că aveți competența necesară.

6.2.4 Finanțare ulterioară – durabilitatea proiectului

Cei mai mulți finanțatori doresc ca finanțarea lor să contribuie capital la creșterea gradului de cunoaștere într-un domeniu important; cu alte cuvinte le place să-și cumpere un mic loc în posteritate prin contribuția lor financiară. Vor să vadă că proiectul pe care îl finanțează trăiește 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 autodontare)
- grant-uri ale aceluiași finanțator (la o finanțare ulterioară)

Este de dorit să includeți în această secțiune un buget prospectiv detaliat care să scoată în evidență obținerea durabilității proiectului. Dacă aveți în vedere să obțineți o altă tranșă de finanțare, este bine să-l înștiințați pe finanțator încă de la început despre acest lucru și să moti-

vați temeinic nevoia de asistență ulterioară. Mulți căutători de finanțare sunt atât de concentrați pe prezent încât uită că finanțatorul acordă o mai mare atenție proiectelor care îi solicită o „finanțare susținută”.

6.2.5. Introducerea

Introducerea este acea parte a propunerii în care îl convingem pe finanțator că instituția noastră e cea mai potrivită pentru a aborda și rezolva problema de care se ocupă proiectul nostru. Scopul introducerii este acela de a spori interesul finanțatorului pentru ceea ce face instituția noastră și de a-l face interesat să citească mai departe propunerea de finanțare.

Introducerea trebuie:

- să descrie instituția noastră și acțiunile pe care le întreprinde
- să prezinte relaționarea dintre scopul și obiectivele proiectului și scopul și obiectivele pe termen lung ale instituției
- să scoată în evidență pregătirea profesională și științifică a personalului ce se va ocupa de proiect și ale responsabilului/coordonatorului de proiect
- să prezinte persoanele ce pot oferi recomandări
- să prezinte alte tipuri de suport de care beneficiază instituția în prezent
- să prezinte orice altă informație menită să crească credibilitatea instituției

Ar fi de dorit ca introducerea să nu fie mai mult de o pagină A4 și să ofere informații clare și la obiect, pentru a ușura lectura.

6.2.6. Titlul proiectului

Titlul este citit primul în cadrul unui proiect. Va trebui deci să găsiți ceva care să-l facă pe finanțator să meargă mai departe. Să includeți în titlu ceva care să-l trezească curiozitatea.

De obicei titlul trebuie:

- să fie descriptiv

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- să scoată în evidență rezultatele proiectului și nu metodele folosite
- să descrie avantajele pe care le vor câștiga beneficiarii sau societatea de pe urma proiectului
- să fie clar, concis și ușor de ținut minte.

Dacă vreți să vedeți câteva exemple de titlu, este de ajuns să deschideți un ziar de senzație; cam așa ceva trebuie folosit ca stil și 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 folosești zece sau treisprezece cuvinte în titlul proiectului tău”.

Recomandări:

- e bine să nu folosiți acronime atunci când finanțatorul nu menționează explicit că dorește acest lucru
- nu faceți referințe la vasta dumneavoastră cultură (mitologie, cultură generală, istorie, artă etc.). S-ar putea ca finanțatorul Dvs. să nu aibă aceleași 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 înțeleș pe deplin.

6.2.7. Rezumatul proiectului

Rezumatul este o „condensare” clară și 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 ușor de înțeleș.

3. De multe ori, rezumatul este singura parte a cererii de finanțare care se citește, servind, astfel, ca unică bază de luare în considerare sau respingere a proiectului.
4. Fiind prima parte a propunerii care se citește, 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 căruiia îi este adresată cererea și 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 cunoștință este „problema”. Așadar, problema trebuie să fie primul aspect menționat, după care trebuie să urmeze celelalte elemente în ordinea prezentată mai sus.

Deși rezumatul este prima componentă a cererii de finanțare care se citește, ea se redactează după ce toate celelalte sunt completate.

Uneori finanțatorul cere elementele care trebuie cuprinse în rezumat; uneori rezumatul trebuie încadrat într-un anumit 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 și 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 și al persoanelor cheie;
- explicitarea bugetului;
- planul de activitate pe anul în curs;
- bugetul general curent;
- lista cu alți finanțatori, în trecut și 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 și 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 aceștia a unei „scrisori de intenție”. Aceasta este o prezentare generală a proiectului și ajută potențialul finanțator să înțeleagă ce anume problemă este abordată în proiect, de ce se impune demararea proiectului, când începe și se termină proiectul și cât costă el.

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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, șanse 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 proiectul 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 primește un răspuns pozitiv reprezintă un semnal că șansele organizației/instituției de a obține finanțare sunt foarte mari. Înseamnă că finanțatorul este interesat de ideea care stă la bază proiectului și că organizația se bucură de credibilitate în fața finanțatorului. Putem considera că finanțatorul este hotărât în proporție de 50% să acorde finanțarea. Pentru a-l face pe deplin hotărât, solicitanților nu le rămâne 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 neapărat „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 așteptate (avantajele scontate);*
- *modul în care va fi implementat (în mare);*
- *bugetul total (estimativ) și menționarea altor co-finanțatori (dacă există);*
- *parteneriate (dacă este cazul).*

Scrisoarea de intenție nu trebuie trimisă numai finanțatorilor care cer așa ceva. Ea scutește și solicitantul de a munci degeaba la o propunere laborioasă, și finanțatorii de a primi și citi propuneri de proiecte neeligibile.

6.2.10. Caracteristicile unei bune propuneri de finanțare

Indiferent care sunt cerințele finanțatorilor sau cunoștințele 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 înțelegere 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 și competențe privind de asemenea alte oferte în sectorul dvs. de piață. (Justificarea proiectului)

SOLUȚIA PROPUȘĂ

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 și creativă. Puteți introduce ceva la care finanțatorul nu se așteaptă, 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 și 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 investește

CAPITOLUL 6. Managementul proiectelor

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 așteptate, durabilitate)

Bineînțeles, aceste secțiuni sunt un model. Nu veți întâlni nicăieri, în nici un formular de aplicație aceste rubrici așa cum sunt prezentate mai sus. Totuși, orice propunere reușită 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 și 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 și 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 și cu alte activități*

Ținând cont de aceste lucruri, încercați să le faceți viața mai ușoară celor care vă vor citi propunerea și o vor evalua.

- *Verificați că nu vă lipsește nici o secțiune din cele cerute de finanțator*
- *Puneți-le în ordinea amintită în capitolele anterioare (Elementele propunerii de finanțare)*
- *Alegeți un caracter și un format de litera care să se poată citi ușor*
- *Nu folosiți sublinieri și înflorituri; acestea vor îngreuna cititul*

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- 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 și 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 și-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 și 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 ședința următoare de evaluare (daca ea există), finanțatorul solicitând părțile lipsă sau incomplete ale propunerii

Coerența propunerii – se urmărește o corelație între elementele propunerii, soluții logice și realizabile, și de ce nu, inovatoare. Astfel obiectivele trebuie să reflecte scopul, activitățile să fie clar legate de atingerea obiectivelor, bugetul să fie real și să reprezinte o transformare în bani a activităților, iar soluția aleasă să fie optimă.

Rezultatele obținute și impactul – orice proiect are drept scop o schimbare; deci ar trebui să aibă niște rezultate clare în urma atingerii obiectivelor și 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 și 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 și rapoarte finale.

Raportul intermediar arată finanțatorului unde s-a ajuns în desfășurarea proiectului, cu ce rezultate, care au fost dificultățile și cum au fost soluționate, câți bani s-au cheltuit și pe ce. O aprobare a raportului intermediar arată că finanțatorul a fost mulțumit de mersul proiectului și vă aprobă următoarea tranșă de bani.

Raportul final cere o muncă mult mai complexă și laborioasă. Pentru raportul final trebuie adunate toate materialele semnificative de pe parcursul proiectului care să justifice și să exemplifice activitățile desfășurate (fotografii, sondaje, casete video, chestionare, broșuri, articole de presă, documente justificative ale cheltuielilor făcute). De asemenea nu trebuie uitate rezultatele concrete ale proiectului și modalitățile prin care se va măsura impactul.

Orice finanțator apreciază sinceritatea, astfel încât nu-i ascundeți greutatea cu care v-ați confruntat și soluțiile pe care le-ați ales. Va aprecia dacă veți merge să cereți un sfat atunci când aveți o problemă în desfășurarea proiectului. Chiar și datele de raportare pot fi amânate dacă solicitați, și solicitarea este justificată.

Totul este să creați o relație de respect și încredere între dumneavoastră și finanțator. Și această relație se cultivă, de la primul contact

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

până la următoarea finanțare, ș.a.m.d. Ce impresie placută provoaca cineva care menține contactul cu finanțatorul, chiar și atunci când nu solicită finanțare.

Orice succes aveți împărtășiți-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 același finanțator, doar pentru că vă cunoaște, știe că sunteți serios și vă respectați cuvântul și faceți treabă bună. Și asta pentru că ați păstrat relații bune și 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 privința 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 își 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 discuție au aparut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel!

3. Tactica „uliul și 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 și apoi

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

va lăsa conducerea celuiilalt coleg pentru fazele finale. Practic în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant și dezvoltă starea de cooperare.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și 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 totuși 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 și necunoașterea realităților.

5. Tactica folosirii impasului

Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte părți și de a rezolva problema în discuție. Ea se folosește 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 și 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-

țiază merite reale sau imaginare. Uneori cu cât complimentele sunt mai plăcute cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale.

Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

8. Tactica apelului la simțuri

Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole etc.).

Pentru a contraataca o astfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfășurate pe bază de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

9. Tactica lansării unor cereri exagerate

Prin aceasta partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal.

10. Tactica dominării discuțiilor

În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener.

Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare.

Astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținându-și partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția. În același timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesii, una după alta, până la epuizarea acestora.

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 și cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

În condițiile în care o asemenea tactică este etică – și este atât rezonabilă cât și corectă – ea satisface ambii parteneri. Există și cazuri când aceasta se practică într-o formă neloială.

Spre exemplu, în cazul în care deși cele două părți (vânzător și cumpărător) au stabilit un anumit preț, ulterior, vânzătorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Deși 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. Înțelegă 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.

14. Tactica tăcerii

Tăcerea este marcată semiotic în funcție 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 aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita 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 oponentilor urându-le „Bună-dimineața!” și apoi va trece imediat la abordarea problemelor.

Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

16. Tactica „primește – dă”

Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare și 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 și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna din părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

17. Tactica „ținuta gen poker”

Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică făcând o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită și practică 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 și 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, prezumtivul cumpărător își retrage oferta inițială și astfel negocierea inițială își 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 și mai ales atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul.

Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici și căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obișnuit 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 și a celor ce ți se opun.

Fară îndoială că negociatorul își va pune o serie de întrebări: „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-și 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 urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Măsura de apărare pe care specialiștii 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 și asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

Ce tehnică trebuie să folosim?

Tehnicile de mai sus își 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 folosite de către oricine și în orice moment. În funcție de personalitatea ta, unele dintre aceste tehnici le vei putea folosi mai ușor, 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 și anume WIN – WIN (într-o negociere trebuie să câștige ambele părți). Totodată este foarte important ca aceste tehnici tactice să fie adaptate la personalitatea interlocutorului nostru.

Cunoașterea tehnicilor de mai sus mai comportă un avantaj și anume la identificarea tehnicii folosite de partener. Cunoșcând mai bine tactica folosită de acesta putem să contracărăm mai ușor.

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 și practică, atât în viața personală cât și profesională!

1. Puteți și trebuie!

Primul motiv pentru care merită să negociați este **însăși finalitatea negocierii**. O vorbă mai veche spune în următorul fel: **în viață nu primești ceea ce meriți ci ceea ce negociezi**. Să negociezi este o abilitate care poate fi învățată și exersată. Merită să negociați pentru că puteți face acest lucru, merită să negociați pentru că numai așa 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 ușor. 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 oprește în a solicita această reîmpărțire. Nu puține sunt situațiile în care credem că totul este pierdut și totuși mai încercăm ceva, din datoria față de noi, pentru a ști că am încercat totul. Surpriza poate fi aceea că se poate obține mai mult, că atunci când credeam că totul este pierdut, lucrurile au ieșit 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 mișca 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 și partenerul dumneavoastră. Cei mai abili negociatori folosesc acest atu, anume încrederea în forțele proprii, încrederea că pot fi la fel de buni și la fel de puternici cum este partenerul lor de negociere!

4. Negociatorul nu îți este dușman

S-au dus vremurile în care negociatorul este dușmanul numărul unu! Strategia în care dintr-o negociere trebuie să existe un învingător și un învins nu se mai aplică în zilele noastre. Negocierea modernă pleacă de la premisa că fiecare trebuie să câștige dintr-o negociere. Această strategie este numită Win-Win. Partenerul de negociere nu este un dușman, 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, naște un sentiment de autoprețuire. Veți învăța mai multe lucruri despre voi, despre calitățile voastre. A negocia înseamnă 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 câștiga ceva pentru tine, anume acest sentiment de autoprețuire.

6. Negociere nu este o luptă de orgolii

Am ținut să aduc în discuție și acest amendament pentru a vă face mai degrabă să înțelegeți ce **nu este negocierea**. Lupta de orgolii, este o luptă de orgolii și atât, nu este negociere. Nimic nu ne oprește 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 și 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 și nu reușesc să-și împlinească visele. Oamenii de succes, în afară de muncă, poate și puțin noroc, au mai făcut ceva și anume AU NEGOCIAT! O negociere bună înseamnă

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 și 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 și 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 curioși 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 ști 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 și 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 și 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 ști cât valorează, să zicem o mașină nouă, pentru că este simplu, vă uitați într-un catalog, puteți de asemenea să știți cât valorează un calculator, o mașină de spălat sau o sticlă de apă minerală. Veți ști 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 și 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 și vă asigurați că nu veți găsi în niciun catalog

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

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 această 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 Starețe, 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** și să o evităm pe cea **Win – Lose**? Cum ar trebui să procedăm până la urmă și 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 câștigă)
3. **Win – Lose** (eu câștig – el pierde)
4. **Win – Win** (eu câștig – el câștigă)

Studiu de caz:

Să presupunem că vinzi servicii de recrutare. Ai un client (companie de utilaje) care dorește 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 situația nefericită în care nimeni nu câștigă nimic. Este foarte posibil ca acest „non-câștig” să se cuantifice de fapt într-o pierdere. Uneori este de preferat să adoptați această strategie și să blocați negocierea mai ales atunci când anticipați că veți pierde, chiar dacă nu câștigați 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 câștige și celălalt să piardă. Această situație nu este neapărat intenționată, pur și simplu fiecare dintre parteneri se gândește numai la el, astfel că fiecare dintre ei bate în retragere la final, considerând-o o negociere nereușită.

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 propuși nu sunt alții decât unii pe care-i găsisse și el inițial. Ai fost plătit pentru a face această muncă, în aparență ai câștigat. Însă, clientul este foarte supărat și te va da în judecată. El câștigă procesul, tu îi returnezi banii, alegându-te cu o imagine foarte șifonată și cu timp pierdut. Este Lose pentru tine, pentru că ai pierdut un client, ai câștigat o proastă reputație și ai fost angajat într-un proces care nu te-a avantajat deloc. Este Lose și pentru clientul tău pentru că acesta a pierdut timp și 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-și face treaba și în spatele unei prezentări frumoase nu face altceva decât să dea un search pe siteurile de recrutare;

– pierdere – pierdere (**Lose – Lose**) poate fi și 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 și-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 sfârșit;
- aplicați această strategie atunci când anticipați pierderi (este de preferat să nu câștigați nimic decât să pierdeți timp și resurse);
- fiți creativi – căutați soluții pentru transformare în Win – Win iar

dacă nu puteți să faceți acest lucru, reevaluați-vă și căutați alți clienți pe care-i puteți mulțumi;

STRATEGIE LOSE – WIN (TU PIERZI - EL CÂȘTIGĂ)

Strategia **Lose – Win** este aceea în care voi ieșiți în pierdere, iar partenerii voștri ies în câștig. 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 și 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 și prima strategie, aceasta este o strategie nefericită, în care nu câștigați absolut nimic, ba din contră, este posibil să pierdeți. Cu siguranță, mulți dintre dumneavoastră au avut de-a face cu parteneri care au câștigat numai ei și dumneavoastră ați ieșit în pierdere. Este ușor 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 ești dispus tu să-ți porți. Este posibil însă, ca partenerul vostru să nu acționeze cu rea credință, ci pur și simplu să nu vă cunoască situația.

Exemplificare

– abordând același caz de mai sus cu firma de recrutare, o exemplificare de **Lose – Win** poate fi aceea în care tu ca firmă de recrutare găsești cei doi directori, însă constăți că ai ieșit în pierdere. Mai exact, costurile tale de recrutare au fost atât de mari, încât ai pierdut resurse financiare și 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 și tu l-ai acceptat. Tu ai sperat că vei reuși să te încadrezi, însă acest lucru nu a fost posibil.

– **Lose – Win** poate fi și 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 găsești cei doi directori, iar firma de utilaje îți spune că sunt nepotriviți. Într-un final, această atitudine se dovedește falsă, deoarece la o lună după ter-

minarea proiectului, firma de utilaje contactează cei doi directori și-i angajează fără ca tu să știi. Practic, tu ai consumat o serie de resurse, nu ai încasat nici un ban, iar firma de utilaje și-a atins obiectivul.

Recomandări

- pentru a nu ajunge în această situație (**Lose – Win**) primul lucru bun pe care puteți să-l faceți este să vă alegeți partenerii cu grijă;
- pregătiți-vă înainte de negociere și aflați cât mai multe lucruri despre partenerul de negociere;
- amânați luarea unei decizii atunci când simțiți că rezultatul unei discuții nu este tocmai ce vă așteptați;
- evaluați-vă corect atât pe voi ca negociatori, cât și ca servicii pe care urmează să le oferiți;

STRATEGIA WIN – LOSE (EU CÂȘTIG – 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 câștige cu orice preț. Uneori, am văzut situația hilară în care obiectivul negociatorului este ca celălalt să piardă. Există o răutate, o invidie, în care nu putem gândi relația de parteneriat, ci aceea de opozant. Practic, partenerul este un dușman care trebuie învins. Această strategie este simțită de fiecare dintre noi, acesta fiind și motivul pentru care în spatele oricărei tranzacții se ascund sentimente de neîncredere și suspiciune. Multe afaceri și parteneriate se blochează tocmai în acest punct, ele transformându-se astfel în situații **Lose – Lose**. Astfel, sunt negocieri care eșuează pentru că părțile nu se înțeleg la formularea unui articol din contract. Nu avem cum să acuzăm pe nimeni în mod specific, de vină este situația în ansamblul ei în care sunt prea multe exemple în care unii pierd, iar ceilalți câștigă. Aici devine valabil și citatul de la începutul temei: „Un fenomen ciudat, mulți oameni se gândesc că ei au câștigat automat atunci când partenerii lor au ieșit 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 câștigau sau nu, singurul lucru important pentru ei fiind ca celălalt să piardă. Cu cât celălalt pierdea mai mult, aveau impresia că ei

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

câștigau. Erau bucuroși pentru că „l-au făcut” sau „l-au ars”, fără să se gândească dacă l-au ars sau nu degeaba. Acești oameni câștigă ceva și anume, mulți dușmani.

Curios, plecând de la această teamă a eșecului 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 gândește doar în termeni din **Win – Lose**, multe dintre negocieri eșuează. Poate este mult spus, însă acesta este și 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 ești 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 dovedește sub calitatea așteptată.

Exemplificare

– Întorcând-ne la situația celor doi directori regionali, **Win – Lose** înseamnă în primul rând acea situație în care tu îți încasezi onorariul și nu găsești 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 dovedește atunci când nici unul dintre directorii propuși 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 și lung este foarte posibil să plătești înzecit;
- atunci când simți că ai câștigat, oprește-te o clipă și gândește-te: *oare partenerul meu va regreta mâine că a încheiat această afacere*

re? Dacă răspunsul este DA!, încearcă să privești puțin și din punctul lui de vedere și caută soluții în care și el să rămână mulțumit; pe termen mediu și lung vei avea numai de câștigat;

STRATEGIA WIN – WIN (CÂȘTIG – CÂȘTIG)

O strategie frumoasă, dar atât de rar întâlnită. Motivul este simplu: cele trei situații de mai sus sunt cele care ne opresc în a gândi în termeni de câștig – câștig. Cu toate acestea, această strategie este singura care asigură succesul pe termen lung și buna reputație a celui care o practică.

Este greu să gândești în acești termeni, tocmai din acest motiv nu o fac foarte mulți oameni. E mai simplu să vă gândiți numai la voi sau și mai simplu este să vă retrageți. Dacă vreți să construiți, să dezvoltăți relații de lungă durată și să vă construiți o bună reputație trebuie să regândeți puțin strategia, astfel încât să găsiți acea situație în care câștigați și voi, dar și partenerul vostru. Având ca primă opțiune **Win – Win**, veți intra nu numai în categoria negociatorilor experimentați, ci și în categoria oamenilor sau companiilor căutate. Nu de puține ori veți găsi parteneri de rea credință. Chiar și în acest caz nimic nu vă oprește să încercați strategia **Win – Win**. Aveți grijă de câștigul vostru, dar și de câștigul lor și este foarte posibil să aveți o negociere reușită. O negociere reușită creează premise pentru o a doua negociere reușită și așa mai departe.

De multe ori este greu să ajungeți la **Win – Win** pentru că aveți parteneri care își țin nevoia ascunsă. Ei o cunosc, dar nu vor să o declare sau pur și simplu nu știu să o expună. În acest caz un bun negociator, nu trebuie neapărat să obțină prețul cel mai bun, ci să afle exact de ce anume are nevoie partenerul de negociere. Mulți cad în păcatul, ca după ce află de ce anume are nevoie celălalt, să-l strângă cu ușa, acesta fiind și motivul pentru care multe companii își țin nevoia ascunsă, de frică să nu li se ceară un preț prea mare, spre exemplu.

Exemplificare

Nimic mai simplu în cazul cu recrutarea. **Win – Win** este cazul în care tu ca firmă de recrutare, găsești cei doi directori și firma de utilaj îi angajează. Acest lucru înseamnă nu numai că te-ai ales cu plata făcută, ci și că ai un client mulțumit. Acest lucru înseamnă că el te va recomanda la rândul lui și cu prima ocazie când va avea nevoie, tot la serviciile tale va apela. **Win – Win** înseamnă 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 și să spui că ai făcut bine treaba, însă dacă nu ai un client mulțumit înseamnă de fapt că ai ajuns la strategia **Win – Lose**. Caută formula potrivită! Uneori este prea aproape de noi și nu o vedem, iar altelei e nevoie de creativitate și imaginație pentru a găsi soluția optimă.

Recomandări:

– Singura recomandare este să căutați întotdeauna această situație. Încercați să maximizați nu numai profitul vostru, ci și 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 știți, se extind cu o viteză mai mică. Este de preferat această situație. **Win – Lose** vă aduce însă, nu numai pierderea unui client, ci și o proastă reputație în rândul a minim 20 de potențiali clienți. Scurta bucurie a unui profit, atunci când nu câștigă și celălalt, prefigurează de regulă începutul sfârșitului afacerii. Dacă vă trece prin cap că nu se va afla, cu siguranță nu este un gând favorabil. În aceste momente informația se răspândește cu repeziciune, fie ea bună sau rea. Atenție, mai repede se răspândește cea rea.

Dacă nimic etic din voi nu vă face să vă gândiți și la celălalt, puteți gândi din punct de vedere matematic sau economic și veți înțelege că aplicând **Win – Win** nu poate decât să vă avantajeze indiferent de situație.

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

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 știut cum procedați pentru a ajunge la strategia **Win - Win**.

De reținut!

- *Strategia Win – Win este singura care asigură succesul pe termen lung și buna reputație a celui care o practică.*
- *O negociere reușită creează premise pentru o a doua negociere reușită.*
- *Scurta bucurie a unui profit, atunci când nu câștigă și celălalt, prefigurează de regulă începutul sfârșitului afacerii.*

7.4 TEHNICA ASOCIERII CONȘTIENȚE ȘI SUBLIMINALE

Probabil mulți dintre dumneavoastră cunoașteți această tehnică a negocierii și ați aplicat-o fie conștient, fie inconștient.

Această tehnică este cunoscută în oarecare măsură de fiecare dintre noi. Forța ei este fantastică și 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 întorși 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 și ați trecut prin clipe grele, barca fiind gata să se scufunde. Probabil în viitor veți căuta alte modalități de a vă petrece timpul liber.*

Ex. 4 *Ați fost odată la operă și 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 și negative, iar ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acțiune similară, apare automat și 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 dușmani.

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 și 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 puteți 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 oraș.***

Nu degeaba se practică o ieșire în oraș cu clienții. Atâta timp cât este ieșire reușită, rezultatele vor fi pe măsură. El va asocia sentimentul plăcut al ieșirii în oraș 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 știe 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? Își aduc aminte cu plăcere de dumneavoastră sau își aduc aminte cu neplăcere? Faceți în așa fel încât discuțiile să fie plăcute. Presărați discuția cu puțin umor, nu-l presați mai mult decât este cazul și faceți în așa fel încât să vadă în dumneavoastră un partener, un om la care poate apela oricând.

❖ **Vestimentația și 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 și 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 și să vă imaginați ce simte acesta!

❖ **Însoțitorii**

Oare de ce credeți că la anumite recepții vă întâmpină fete frumoase și foarte amabile? Motivul este simplu, să aveți un sentiment plăcut atunci când vă veți aduce aminte de acea întâlnire. Cine vă însoțește 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.

Gândiți-vă la aceste lucruri și profitați de ele cât puteți de mult. Surprizele pot fi neașteptat de plăcute!

❖ **Mașina**

Ne place sau nu, mașina pe care o conducem transmite o imagine. Această imagine este percepută de partenerii noștri de afaceri în mod automat. Dacă nu ați lucrat încă la acest aspect puteți face ceva în acest sens (bineînțeles, în măsura în care este posibil).

❖ **Florile și 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. Dăruiiți flori ori de câte ori aveți ocazia: de mulțumire, de apreciere, cu ocazia zilei de naștere, de început de afacere, de sfârșit de afacere sau pur și simplu fără motiv (în acest ultim caz florile vor fi cel mai apreciate)

❖ **Atitudinea ta**

Oamenii caută optimiștii și evită morocănoșii. Nimic nu este mai neplăcut decât o conversație cu un morocănos de la care te chinui să tragi cuvintele cu cleștele. Fiți optimist, dar realist în același 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 povești. 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 aș vrea să o pun pe casă? Puteți răspunde: *Rețeta după care se face această tablă era folosită și cu 50 de ani în urmă. Casa unui vecin de-al meu are așa ceva. A pus-o în urmă cu 40 de ani. O are și acum. Pe piață garanțiile sunt în medie de 10 ani. Noi vă oferim 15 ani garanție, însă puteți sta liniștit câteva zeci de ani. Și eu am aceeași tablă la casă.* Aceasta este o poveste pe scurt. O puteți

dezvolta în funcție de situație. Povestea trebuie să fie reală și eventual să poată fi verificată, altfel este foarte riscant să o folosiți. Gândiți-vă ce povești știți și pe care le puteți spune clienților pentru a fi răspunsuri doveditoare pentru aceștia. 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 și pe cele negative cu un punct virtual. Practic, acest lucru înseamnă că ori de câte ori folosiți 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 și atunci când vorbiți despre altcineva sau despre o situație. E foarte important să asociați și „răul cu ceva”. Pe acesta puteți să-l „așezați” 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 așteptați 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 și adapta în negocieri sau vânzări. Aceste idei practice pleacă de la premisa că micile lucruri pot declanșa schimbări mari, iar atenția asupra mai multor lucruri mici poate determina cumulativ un rezultat încântător.

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 cunoștință cu ea să folosiți numele de câteva ori. Un secret este acela de a folosi chiar și 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. Așezarea în încăpere

În principiu, poziția cea mai dezavantajoasă este cu spatele la ușă și cu fața la geam. Aceasta este o poziție care creează disconfort, în primul rând pentru că totdeauna veți avea un sentiment de nesiguranță atunci când se deschide ușa, 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 distra și mai mult. Ca sfat, vă recomand o poziție în lateral, cu spatele la un perete, de unde puteți vedea atât ușa cât și geamul, cumva acestea să fie în stânga și în dreapta dumneavoastră. Negociatorii care vor dori să vă pună în dificultate și vă vor așeza 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 așeza într-o asemenea poziție și eventual rugați pe cineva să folosească ușa 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 și atunci când mergeți undeva în oraș. Alegeți-vă astfel un loc cu vizibilitate maximă, eventual o masă situată în lateralul unei săli, iar scaunul să fie situat la perete.

3. Așezarea la masă

Majoritatea negocierilor se poartă la masă. Poziția cea mai puțin comunicantă este față în față. Dacă este o masă dreptunghiulară partenerii așezați într-un capăt și celălalt al mesei vor avea tendința să poarte discuții în contradictoriu, ambii dorind să aibă un control asupra discuției. Chiar și la ședințele informale, poziția din capul mesei este „predispusă” la a prelua inițiativa, la a-și impune punctul de vedere. Revenind la negociere, evitați pe cât posibil pozițiile opuse. Dacă totuși partenerul de negociere este așezat 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 și pozițiile față în față. Chiar dacă nu sunt în capul mesei și 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 aceeași limbă, stau de aceeași parte a baricadei și privesc problema din același unghi. De asemenea, lucrul pe documente, explicațiile oferite de un suport vizual, o schemă sau un desen sunt mult mai ușor de discutat și de vizualizat de către ambii parteneri când aceștia stau alături, puțin întorși 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 și bine elaborate. Cele mai bune sunt mărturiile spontane oferite în momentul în care clientul a fost mulțumit. Rețineți așadar 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 și 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. Șansa 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 și 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 crește 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 și despre dumneavoastră ca om, nu doar despre companie. În vremuri grele, aceste recomandări pot fi aur curat și 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 și 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 știe care e treaba. Îl fac de nu se vede. Această strategie **Win-Lose**, creează proasta reputație. Am fi mult mai câștigați dacă, înainte de a ne gândi la cum să-l păcălim, ne-am gândi la cum pot câștiga și eu și el. Aunci când ambii parteneri sunt deschiși fiecare poate câștiga și fiecare poate fi mulțumit. Această onestitate vă oferă și permisiunea de a fi creativ. Gândiți-vă la soluții inovatoare care pot duce la un câștig 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 aceea în care cei doi copii discută. Poate unul dorește 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 bănuși și decid împreună să mai cumpere o portocală și astfel fiecare dintre ei va avea

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

o portocală. Pot fi multe soluții, trebuie însă ca cei doi copii să discute și să fie dispuși să afle nevoile celuilalt. Românește, ar însemna ca unul să manânce portocala, iar celălalt să saliveze. Este un efort mic, dar cu un rezultat mare.

Fiți onest cu celălalt și nu-i vindeți ceva de care acesta nu are nevoie. Încercați să aflați de ce anume are nevoie și 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 și mai știți 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 întoarcă, uneori chiar înzecit.

6. Întreruperile

Nu puține sunt cazurile în care negociatorul vrea să dea impresia de om căutat. Astfel el își pune secretara sau pe coleg să-l sune atunci când are întâlniri. 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 și vă dezavantajează 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 și să vă rugați totodată partenerul să vă confirme că așa 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-

tu în care puteți verifica dacă ați vorbit aceeași limbă și dacă lucrurile care erau subînțelese sunt acum înțelese. Totodată, va fi și o ocazie în care expresii de genul: „am putea să...” se transformă 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 și avantajul că obțineți timp. Astfel că partenerii sau șefii dumneavoastră pot fi la curent asupra discuției și concluziilor preliminare. Această manieră este utilă mai ales când aveți un partener care a deviat cam mult de la subiect și a trecut superficial peste anumite lucruri. Rețineți așadar 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 și obligă ambele părți la clarificări ce vor putea fi prinse cel mai probabil într-un viitor contract.

8. Schimburile

În cadrul întâlnirii este preferat să aveți o recuzită corespunzătoare, însoțită de arsenalul tehnologic necesar. Nu este însă sfârșitul lumii dacă nu aveți un pix și 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 și 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 și încercați să-i oferiți și dumneavoastră ceva în schimb. Schimbul este primul pas către o bună comunicare. Dacă vă face cadou un pix, încercați să-i faceți și dumneavoastră cadou un pix (chiar și pe cel personal), o agendă sau ceva asemănător care vă este la îndemână. Partenerul se va simți obligat să accepte. Negocierea în acel moment este începută, iar primii pași 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 și să găsiți cele mai bune soluții, lucruri pe care nu le acordați în mod obișnuit tuturor oamenilor cu care lucrați. Probabil ați observat și 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 și dă o atenție mai mare detaliilor și 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 obișnuit, 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 și cu mult mai mult adevăr decât credem. Poate că nu semănați cu partenerul de negociere, poate vă întâlniți pentru prima dată și 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. Negociatorii neexperimentați intră direct în negociere, însă acest lucru nu îi avantajează foarte mult. În negociere acest punct se numește *cârlig* sau *ancoră*.

Rețineți: căutați punctul comun, identificați-l și discutați pe marginea lui. Veți avea parte astfel de o negociere mult mai deschisă și mult mai relaxată. Inconștient sau nu, partenerul de negociere, odată ce veți identifica puncte comune, vă va acorda mai multă încredere decât în

mod obișnuit. Gândiți-vă la dumneavoastră! De multe ori veți acorda mai multă încredere persoanelor care într-un fel sau altul vă seamănă.

Ați 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 și în cele personale.

7.6. 13 REGULI DE AUR ÎN VÂNZĂRI

În ultima vreme am tot scris articole despre negociere și vânzări. Am observat însă că sunt destui cititori care doresc și un punct de pornire, câteva reguli de bază. Nu de puține ori am întâlnit comentarii: „*Dar asta nu merge dacă nu-ți cunoști produsul*”, de exemplu. Cititorii aveau dreptate, eu, în sinea mea, mă gândeam că sunt de la sine înțeles, că sunt lucruri de bază. Am decis astfel să aleg lucrurile mai importante din vânzări și negociere care pot fi interesante atât pentru începători cât și pentru avansați.

13 Reguli de aur

1. Cunoștințele tale – Ești un profesionist?

Nu puteți face performanță dacă nu vă cunoașteți produsele în cel mai mic amănunt. La fel cum nu puteți convinge pe cineva de un lucru pe care nu-l cunoașteți. Trebuie să știți TOTUL despre: produs, firma în care lucrați, capacitate de livrare, capacitate de producție, punctele tari, punctele slabe, ofertele concurenței, noile tendințe etc. Oamenilor le place să cumpere de la profesioniști, iar unul dintre motivele pentru care puteți fi considerat un profesionist este ceea ce dumneavoastră știți. Trebuie să aveți răspunsuri pentru orice întrebare ce vi s-ar putea pune!

2. Felul tău de a fi – Inspiri încredere?

Trebuie să inspirați încredere. Încrederea în propria persoană, încrederea în firma pe care o reprezentați, încrederea în produs sunt punctele cheie în a convinge pe cineva. Oamenii se lasă convinși de cei care sunt

incredători. 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. Dacă nu, ar trebui să vă răspundeți la întrebarea: „*de ce nu am încredere în mine?*” Descoperiți motivele și în acest fel veți înlătura și efectele!

3. Non verbalul și paraverbalul – Ești un maestru al comunicării?

Non Verbalul și Paraverbalul sunt extrem de importante. Sunt cursuri pe această temă și 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 și puneți-l apoi să comenteze nonverbalul dumneavoastră și veți fi uimit de câte lucruri veți afla. La fel de important este și paraverbalul, modul cum vorbiți, cum accentuați cuvintele, ce voce folosiți, ce ton, ce volum. Aceste lucruri contează. Încercați să vă automonitorizați. Aici un scurt sfat: încercați să folosiți ritmul de vorbire al partenreului. Dacă el vorbește prea repede și dumneavoastră prea lent, vă veți obosi reciproc. Și invers, dacă el vorbește mai încet și dumneavoastră prea tare - din nou apare o barieră în comunicarea dintre voi. Este mult de discutat aici. Folosiți minim aceste sfaturi și 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 și 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 dumneavoastră și fiți siguri că vă va „anti-recomanda” ori de câte ori va avea ocazia. În afaceri trebuie să căutați să lucrați permanent cu acel client, să încasați pe termen lung de la el. Dacă nu credeți în produs sau nu îl înțelegeți

- nu încercați să-l vindeți. Dacă nu este bun și dumneavoastră știți asta și totuși înșelați cumpărătorul... nu uitați că lumea este foarte mică, vă veți mai întâlni 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 ești de disperat?

Cu cât veți fi mai sperați să vindeți, cu atât clienții vor fugi mai mult de dumneavoastră. Disperarea este suspectă și vă scade din presanță. Trebuie să găsiți echilibrul între disperare și lipsa de modestie. Acest echilibru se numește 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 și vă va respecta. În cel mai rău caz, încercați să-l faceți conștient de nevoile pe care le are. Este drept că sunt și clienți mai dezorientați, pe aceștia îi puteți ajuta în discuție. Ghidați dumneavoastră discuția și 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 așteptați ca a doua oară să mai cumpere de la dumneavoastră. Vă recomand însă să forțați nota numai atunci când dumneavoastră știți că va fi fericit post achiziționare.

7. Orientare în teren – Ești în vizită la un potențial client?

Sunt cursanți care uneori mă întrebă: „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 câștig pe termen scurt, însă pe termen lung așteaptă-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 și a încerca să le vindeți în ideea că poate găsiți pe cineva care are nevoie denotă un slab management al vânzătorilor. Identificați oamenii care au nevoie de ceea ce vindeți dumneavoastră. Cum ar fi să merg într-un sat uitat de lume și să încerc să vând apă plată, când ei au apă foarte bună acolo? Aș fi un agent slab! Cum ar fi să merg la Fabrica Dacia și 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 știți să-l folosiți eficient. Probabil vă spuneți în gând: „Dar agent adevărat este acele care vinde și cuiva care nu are nevoie!” Cu riscul de vă supăra, vă spun că acela nu este un bun agent. Puteți face asta așa..., „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 și convingeți-i să lucreze cu dumneavoastră. Atunci puteți spuneți că sunteți un agent adevărat. Un agent bun știe să-și 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 ești să cedezi?

Cele mai întâlnite 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. Greșeala 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 cumpărătorul vă cere ceva în mod indirect, anume să-i dați un preț mai mic. El așteaptă un răspuns în acele momente. Nu discutați de acest lucru. Nu cedați fără să cereți nimic la schimb și 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 și 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

negocia prețul, în funcție de volum, de durată, de termenul de plată etc. Sfat: când vi se cere să faceți un discount din primele momente, relaxați-vă și începeți cu el o discuție normală, ca și cum nu v-ar fi cerut acest lucru!

9. Imaginea ta – Dacă ar vorbi ce ar spune?

Trebuie să aveți grijă de voi. Atenție la îmbrăcăminte! Mulți agenți spun că acest lucru nu contează. Ba contează și contează chiar foarte mult. Prima impresie se formează în primele câteva secunde. Nu vă sfătuiesc să vă îmbrăcați mereu la costum și 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 și în regnul animal. Alegerea masculului de către femelă la fazani...este doar un exemplu. „Penajul dumneavoastră” influențează! În plus dincolo de cum sunteți îmbrăcați, mai contează și igiena, aspectul îngrijit. Aici nu cred că este cazul să intru în detalii.

10. Starea ta de spirit – Pesimist sau optimist?

Puteți juca și rolul pesimistului în anumite situații, de pildă atunci când expuneți în termeni de consecințe ce se poate întâmpla dacă nu achiziționează de la dumneavoastră. Cheia este însă optimismul! Oamenilor le place să fie înconjurați de semeni pozitivi. Sigur are el destule probleme, faceți-l să simtă că ia o gură de aer când vă întâlnește. Încercați să faceți astfel încât vizita dumneavoastră să nu-i creeze încă o problemă. Fiți optimiști în ceea ce privește afacerea lui, fiți optimiști în ceea ce privește produsul și firma pe care o reprezentați. Fiți optimist în ceea ce privește lucrurile în general. Atenție, păstrați o doză de realism în tot acest optimism, altfel totul se poate întoarce împotriva dumneavoastră! Nu râdeți nici prea mult! Dacă-l faceți să zâmbească l-ați convins pe jumătate. Râsul dezarmează, oamenilor în general le place să râdă. Am găsit la un moment dat și explicația dată de fiziologie, cu substanțe care inundă creierul atunci când omul râde. Pe scurt: îl convingeți mai ușor dacă-l faceți să râdă și dacă sunteți optimist!

11. Respectul – cine pe cine respectă?

Îl respectați dumneavoastră pe el, sau el pe tine? Probabil știți că

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

trebuie să-l respectați. Elegant, trebuie să cereți în schimb același lucru. E condiția minimă în afaceri. Puteți să vă lăsați călcați în picioare, să fiți umiliți, însă nu vă așteptați să mai aveți și 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 și-l respect, lucrurile ar sta în felul următor: *Impune-ți respectul în fața clientului. Nu are nevoie de preș, 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 și 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 și să încerce să-i apere. Dacă puteți, evitați folosind replici de genul: *nu se pot compara, ceea ce ofer eu face cutare și cutare...etc.* Aceasta e atitudinea potrivită!

13. Timpul și orientarea!

În primul rând, nu stați la client mai mult decât e necesar, nici mai puțin. Când ați terminat treaba, faceți o încheiere frumoasă și nu așteptați 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 și 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 reușiți, încercați altă soluție, altfel vă veți afunda și mai tare!

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 dumneavoastră 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 și agenții de vânzări, în care managerii spuneau că: „*totul este identificarea decidentului; odată ce știi cine decide, ai vândut*”. Sunt de acord cu acest manager, doar în mică măsură. Vânzătorii profesioniști, care sunt negociatori experimentați știu însă, că identificarea decidentului nu este totul.

Vă voi explica în acest capitol, cum să declanșați decizia, mai mult decât a identifica decidentul. Veți înțelege, că există de fapt, o unitate de luare a deciziilor ULD, și veți învăța să operați cu aceasta unitate. Ca de obicei, voi lucra pe un exemplu pentru a fi mai ușor 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 și 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 și a catalogat-o mai mult decât aplicabilă.

Astfel, din **unitatea de luare a a deciziilor ULD** fac parte următoarele elemente:

- *cerberii*
- *decidentul*
- *utilizatorul*

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

- beneficiarul
- achizițiile
- influențatorii

Prin urmare, sunt 6 elemente pe care le găsiți descrise mai jos.

Cerberii

Aceștia, după cum spune cuvântul, sunt paznicii companiilor. Sunt secretarele, portarii, femeile de serviciu, asistenții manageri etc. Sunt acele persoane care stau în calea ajungerii la decident. De regulă, acești cerberi au informații mai mult decât prețioase. Ați fii uimiți de câte lucruri puteți afla de la un portar.

Folosind o exprimare populară, pot spune că, în cazul unui spital, acești cerberi îți mănâncă sufletul. Dacă portarul nu vă lasă să intrați, deja aveți o problemă, iar, dacă persoana din secretariat nu vă programează o întâlnire cu Managerul spitalului, din nou aveți o problemă. Acești cerberi sunt persoanele care vă pot opri să ajungeți la decident. De asemenea, ele vă pot „ajuta” ca, odată ce ați ajuns la decident să nu vă recomande, sau, ba din contră, să vă recomande cu căldură.

Acești cerberi vă pot ajuta să aflați informații esențiale, vă pot programa întâlniri la un moment oportun pentru dumneavoastră și manager sau mai pot strecura managerului, printre rânduri, că sunteți un tip tare de treabă. Cu acești cerberi trebuie să întrețineți relații permanente: înainte de a lega o relație, după ce ați legat relația și după ce ați terminat relația. Acești cerberi, după cum vedeți, vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot juca rolul unor influențatori, lucru pe care îl puteți vedea mai jos.

Cu cerberii trebuie să vă împrieteniți, puteți folosi și mici cadouri, o ciocolată sau o cutie de bomboane. Atenție, să nu faceți greșeala să legați o relație de cadouri cu ei. Trebuie, mai întâi de toate, să legați cu ei o relație umană, să le cunoașteți viața, să le ascultați problemele, să-i sfătuiți și să-i ajutați în cazul în care au nevoie.

Decidentul

Decidentul este persoana care ia decizia. Sunt fel și fel de decideți, unii care țin mai puțin seama de ce se întâmplă în instituție, alții care

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

țin mai mult seama. Acești decidenți 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 fi influențat de părerea acestora. El poate fi influențat, de asemenea, și de utilizatorii produsului respectiv, precum și de cei care beneficiază direct de produs. Decidenții pot fi influențați și de vechi prieteni sau de familie, de asemenea.

Nu în ultimul rând decidenții sunt influențați și de departamentul de achiziții care trebuie să se ocupe de procedura de contractare. Cu cât instituția va fi mai mare, probabil, și responsabilitate decidentului este crescută. Paradoxal însă, de multe ori, sunt o mulțime de decidenți, care așteaptă 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 știți în prealabil, fiecare instituție are propriul ei traseu al hârtiilor, al relațiilor și al contractărilor. Dumneavoastră va trebui să identificați această unitate decizională și 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 și ei un rol cheie. Aceștia 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 șefe și asistentele. Aceștia sunt cei care lucrează cu produsele tale, sau ale concurenței. De foarte multe ori, părerea lor este crucială. La fel ca și cerberii, acești utilizatori te pot ajuta, te pot încurca sau pot influența decidentul. De multe ori, acești

utilizatori, realist vorbind, preferă să lucreze cu anumite produse pentru că ei cunosc furnizorul produsului respectiv și au o relație cu acesta. De cele mai multe ori, acești utilizatori sunt subiecivi și nu puține sunt cazurile în care, aceștia, dacă nu sunt consultați reacționează foarte agresiv. Atenție deci, identificați acești utilizatori, salutați-i, vizitați-i și legați o relație cu ei. Aceștia pot convinge foarte ușor decidentul că este nevoie de dumneavoastră sau la fel de ușor îl pot convinge că aveți produse foarte proaste și ar trebui să fiți 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 și părerea beneficiarului. În unele cazuri, beneficiarul poate să nu fie de acord cu produsele companiei dumneavoastră. Acesta își poate expune părerea în fața medicilor, chiar dacă habar nu are despre ce vorbește.

Un exemplu mai bun, în acest caz, este omul care se duce la un magazin și cere un anumit produs pentru că i-a văzut reclama sau pentru că îi 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 și agenții 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, poți vinde mai mult ca agent de vânzări. Din această unitate de luarea a deciziilor face parte și beneficiarul, trebuind astfel, întreprinse demersuri și în acest sens, chiar dacă beneficiarul nu este prezent în acel moment al negocierii.

Achizițiile

Agenții de vânzări începători neglijează foarte mult acest lucru. Nu de puține ori, se trezesc că au convins decidentului, și după ce se trece la îndeplinirea procedurilor, constată că au pierdut licitația. Acest lucru nu se întâmplă neapărat din cauza faptului că au avut un preț prea mare. Pot să piardă din cauza lipsei unui act, din cauza unei formulări greșite,

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

sau pentru că nu au precizat anumite lucruri. Departamentul de achiziții vă poate ajuta, de cele mai multe ori, neoficial.

Se vorbește uneori de mită în acest caz. Aș 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, și informația prețioasă privind competiții care mai pot veni, inclusiv ofertele pe care aceștia le fac de obicei. Dacă ați lucrat în domeniu știți 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, și decidenți care trasează sarcini precise departamentului de achiziții.

Influențatorii

Influențatorii au și ei rolul lor și nu unul foarte mic. Influențatorii sunt cei care influențează decidentul. Aceștia pot face parte din unitatea de luare a deciziei (cerberi, utilizatori, beneficiari, sau achiziții) însă, pot fi și oameni simpli din instituție sau companie. Mai mult de atât, puteți identifica influențatori și în afara instituției, anume, oamenii care au legătură cu instituția respectivă, mai exact cu oamenii din instituția respectivă. Atenție la influențatori, ei, ca și ceilalți, vă pot ajuta, vă pot înkurca, sau pot influența decidentul.

De reținut - Sfaturi despre cum să lucrezi cu **ULD – Unitatea de Luarea Deciziei**

- *Legai o relație umană cu toți cei ULD – 6;*
- *Când decidentul este nehotărât, nu mai insistai asupra lui, insistai asupra cerberilor, utilizatorilor și achizițiilor; Chiar și atunci când aveți un contract și aveți o bună relație cu decidentul, legai o relație și cu ceilalți; nu se știe cât timp va fi acel decident acolo și nu se știe când un competitor de-al vostru va încerca să lege o relație cu ei;*
- *Relația cu ULD nu garantează 100% rezultate, însă declanșează un mecanism care vă apropie cât mai mult de 100%;*
- *Folosind acest mecanism, rezultatele cresc considerabil, acesta poate fi o diferență dintre dumneavoastră și ceilalți competitori. Din experiență, vă spun că sunt foarte puțini agenți care pun preț pe această formulă, în primul rând pentru că n-o cunosc și nu sunt conștienți de puterea ei; **ULD** este funcțional, mai ales atunci când avem de-a face cu o companie sau instituție mare. Poate îmbrăca și forme mai mici, adică cerberii să fie tot una cu achizițiile, sau atunci când cerberii sunt și utilizatorii. Această schemă este orientativă, aceasta îmbrăcând o formă sau alta, în funcție de instituție.*

7.8. PERSONAL BRANDING ÎN VÂNZĂRI

Contează mult modul în care perceam activitatea de agent de vânzări. Am livrat peste o sută de traininguri în vânzări și i-am învățat pe participanți tehnici precise pentru creșterea succesului în vânzări. Cursurile au rezultate! La fel, pe blogul personal am primit fel și fel de întrebări legate de vânzări și de felul în care acestea pot fi crescute. Tehnicile funcționează dacă există o atitudine potrivită, altfel, toate tehnicile și strategiile rămân la nivel de teorie.

Sunt agenți mulți care vând fără să ofere nici măcar un leu discount.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Sunt agenți care vând fără să ofere plata la termen. Sunt agenți care sunt „iubiți” de clienții lor. Sunt însă și mulți agenți care camuflează eșecul în afirmații precum:

- *avem un preț prea mare, nu o să reușesc 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-și camufleze eșecul, în spatele a fel și 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 reușesc 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 știu... o fi de vină criza sau poate faptul că nu lucrez la o companie cunoscută*

Eu: *Și anul trecut cum te-ai descurcat?*

Vlad: *Vânzările mergeau bineșor.*

Eu: *Am înțeles! Crezi că te-aș putea ajuta în vreun fel?*

Vlad: *Nu știu nici eu, poate să-mi dai niște 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 greșeală, 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 și competitorii tăi este pe muchie de cuțit. Și ei se zbat să vândă și tu, însă unul dintre voi merge puțin mai departe decât celălalt și prin urmare reușește.*

Efortul cumulat te poate ajuta să atingi succesul, numai că în vân-

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

zări nu ști exact când trebuie să te oprești, pentru că întotdeauna este posibil ca acel coleg din compania concurentă să meargă mai departe.

Vlad: *Și când știu că mă pot opri?*

Eu: *Niciodată, tocmai asta spuneam mai devreme, că nu trebuie doar să încerci ci și să faci tot posibilul! Ai putea să fii de acord cu acest lucru?*

Vlad: *Da, desigur.*

Eu: *Și ce crezi tu că înseamnă tot posibilul?*

Vlad: *Hmm, nu prea știu ce să zic!*

Eu: *Poate să însemne multe lucruri, nu-i așa?*

Vlad: *Cu siguranță că da!*

Eu: *„Tot posibilul” nu va semăna în niciun caz cu alt caz, întotdeauna situațiile vor fi unice!*

Vlad: *Așa este!*

Eu: *Bun, și în cazul tău, în care ai ca și competitori companii cunoscute ce-ți rămâne de făcut?*

Vlad: *Să vând la un preț mai mic!*

Eu: *Asta poate să facă oricine și ori de câte ori vei face un discount și se va cere și al doilea și așa mai departe. La un moment dat va trebui să te oprești cu discounturile, altfel compania la care lucrezi nu va mai avea din ce să-ți plătească salariul. Așa este?*

Vlad: *Da. Așa este.*

Eu: *Deci, dacă tu nu dispui de un nume de firmă faimos ce altceva ai la îndemână?*

Vlad: *Pe mine! (și râde)*

Eu: *Mare adevăr ai spus, chiar cel mai la îndemână te ai pe tine. Foarte frumos. Haide să schimbăm puțin registrul discuției. Uneori și tu ai fost client și ai cumpărat diverse bunuri sau servicii, da?*

Vlad: *Da, am fost client, fiecare dintre noi este și 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 cunoști?*

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Vlad: Adică am mai multă încredere în ei!

Eu: Ai dreptate, este de reținut. Observi așadar că un factor determinant este încrederea!

Vlad: Da... încrederea este esențială!

Eu: Chiar și dacă nu este o firmă cunoscută?

Vlad: Chiar și atunci, contează foarte mult cu cine relaționezi.

Eu: Vezi tu încrederea asta, este ceva greu de definit. Spune-mi și 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 reținut, acesta ar fi primul lucru pe care la-i constat, anume că pentru construirea încrederii e nevoie de timp și 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 și mai multă în tine?

Vlad: Nu mai știi!

Eu: De exemplu, cât de mult contează pentru tine ca cineva să-ți 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 simți și să-l reții, anume că dorința ta de a-i oferi cea mai bună soluție este esențială pentru construirea încrederii. Este o schimbare de perspectivă, o trecere de la a vrea să-i vinzi cu orice preț, la dorința de a-i oferi cea mai bună soluție. Oamenii simt atunci când vrei cu tot dinadinsul să le oferi un produs de care nu au nevoie și te vor ține minte multă vreme. Prin urmare e mult mai avantajos să ne focalizăm pe a-i oferi exact ceea ce are nevoie. Suntem de acord?

Vlad: Da, chiar ai dreptate!

Eu: Bun, și ce-ar mai fi?

Vlad: Acum că stăm de vorbă îmi dau seama că pot fi o mulțime 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?

CAPITOLUL 7. Negocierea – Sfaturi practice

Vlad: Cred că o atitudine pozitivă este una plăcută.

Eu: Așa este, nimănui nu-i place să cumpere de la o persoană care se vâlcărește continuu. Vizita unui agent trebuie să fie un prilej de destindere și 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 reținem: atitudinea pozitivă. Acum mai zi-mi și alte lucruri la care te gândești și care consideri că ar putea fi de ajutor.

Vlad: Ar mai fi un lucru, care se leagă oarecum de atitudinea pozitivă și anume încrederea în mine și în produsele pe care le ofer. Cred că o siguranță de sine sporește încrederea.

Eu: Așa este, siguranța de sine, oferită cu măsură, încrederea în tine și ceea ce-i oferi este un al patrulea lucru pe care-l poți reține.

Vlad: Mai este ceva, care se leagă de ce am vorbit mai devreme și anume de dorința de a-i oferi cea mai bună soluție.

Eu: Ce-ar fi mai exact?

Vlad: Creativitatea și perseverența!

Eu: Da, ai observat bine...lucrurile încep să se lege. La o analiză mai atentă toate lucrurile se leagă între ele și 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 și să fac lucruri cum ar fi: trec pe la el fără să încerc să-i vând nimic, să trec așa pur și simplu. Adică să fac lucruri care să-l surprindă.

Eu: Perfect, chiar cred că are efect, deci am reținut un al cincelea lucru care contează în vânzări, anume creativitatea. Da, și sunt de aceeași părere cu tine: că asemenea lucruri pot spori încrederea. Crezi că mai găsim ceva care sporește încredere?

Vlad: Cred că ar mai fi lucruri esențiale cum ar fi: să cunoști ce-i vinzi, să te ții de cuvânt, să-l respecti.

Eu: Cred că ce ai spus putem cuprinde sub noțiunea de respect. A te ține de cuvânt înseamnă a-ți respecta clientul, iar respect înseamnă și să fii atent la nevoile lui, la problemele pe care le întâmpină. Am reținut prin urmare și un a șaselea lucru: respectul. Crezi că ne ajunge pentru astăzi?

Vlad: Cred că da (și râde)

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Eu: Vlad, după cum observi poți dezvolta un brand personal extrem de important. Poți să construiești 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, dorința de a-i oferi cea mai bună soluție,

atitudinea pozitivă, siguranța de sine, creativitatea și respectul.

Eu: De cine țin aceste lucruri? De tine, de concurență, de factori externi?

Vlad: Cred că de mine.

Eu: Așa este, ține exclusiv de tine și o să pui în practică?

Vlad: O să fac tot posibilul (și zâmbește).

Eu: O întrebare mai am: Vlad, cam cât anume din aceste lucruri ai făcut până acum?

Vlad: Prefer să-ți răspund la această întrebare când ne vom vedea data viitoare! (și râde din nou)

A fost un dialog interesant, sper că ați avut răbdarea să îl citiți și să intrați în pielea lui Vlad acolo unde a fost cazul. Sunt lucruri mici, însă până nu simțim că aceste mici lucruri fac diferența între noi și concurență vom rămâne la stadiul de mediocritate. A fi un agent de vânzări bun, vine din interior. Rețineți concluzia dialogului și încercați să simțiți că a fi un agent de vânzări excelent ține exclusiv de voi, stă în puterile voastre. Vlad a înțeles sfaturile pe care i le-am dat și le-a aplicat. A văzut că poate avea rezultate remarcabile, iar întâlnirile noastre s-au transformat în discuții în care el are foarte multe lucruri să-mi spună.

Trebuie să faceți cu plăcere meseria de agent de vânzări, altfel nu vă iese nimic. Învățați permanent, dezvoltați-vă și aveți grijă de partenerii dumneavoastră. Faceți acele lucruri mici care vor face diferența între dumneavoastră și concurență. Bucurați-vă de ceea ce faceți, învățați din fiecare experiență.

Reține: în viață nu primești ce meriți, primești ce negociezi!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional 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 și vinde pentru profit bunurile și serviciile care satisfac cereri ale societății.

Afacerile sunt de două feluri:

- B2C (*business to consumer*) – dacă produsele și serviciile se adresează consumatorilor și
- B2B (*business to business*) – dacă produsele și serviciile oferite se adresează altor afaceri, acestea încorporându-le în propriile produse și 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 și asigurându-se împotriva lor;
- Câștigul sau profitul – să maximizeze avantajele proprietarilor afacerii (întreprinzători, acționari, sau patroni)

Piața – este locul (abstract, dar chiar și fizic) unde se întâlnesc vânzătorii de produse și servicii cu clienții (cumpărătorii) acelor produse și 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) și vânzători pentru același produs și 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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- *concurență monopolistă* – este situația unei piețe cu mulți clienți și relativ mulți vânzători, dar vânzătorii reușesc să-și 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 și conduc o afacere, riscându-și pentru aceasta timpul, eforturile și banii. Întreprinzătorii moi sunt cunoscuți sub numele de patroni, asociați, investitori, parteneri sau acționari.

Consumatorii – sunt persoane care cumpără bunuri și 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 și 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 dispuși să o vândă la fiecare din prețurile posibile;

Cererea – este cantitatea dintr-un produs sau serviciu pe care cumpărătorii sunt dispuși 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;

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 și denumirile trebuie considerate ca fiind fictive.

Cifrele nu corespund în mod necesar cu realitatea, rolul lor fiind unul de exemplificare a metodelor și 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

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

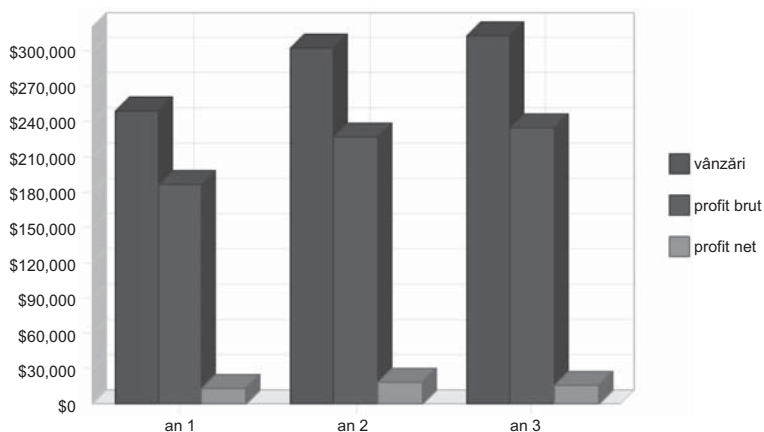
1. Prezentare generală

HexaNet, spre deosebire de o cafeenea oarecare, va oferi o atmosferă specială pentru comunicare și divertisment prin intermediul internetului. HexaNet este răspunsul nostru la cererea în creștere a pieței. Publicul dorește: (1) acces la metodele de comunicare și la volumul de informații oferite de Internet, și (2) acces la un preț pe care și-l pot permite și într-o manieră care să nu-i izoleze social, economic sau cultural. Obiectivul HexaNet este acela de a oferi comunității o atmosferă socială, educațională și de divertisment printr-o comunicare la nivel global.

Acest plan de afaceri este elaborat pentru a obține un supliment de finanțare în valoare de 24.000 \$. Această sumă este necesară pentru a începe lucrul la amenajarea și renovarea locației, pentru a procura echipamentele și pentru a acoperi cheltuielile în primul an de activitate. Finanțarea adițională 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 și (4) 9.290 \$ sub forma unor împrumuturi pe termen scurt.

HexaNet va funcționa ca SRL. Acest lucru îi va proteja pe cei trei investitori și pe patronul Ion Popescu, față de răspunderea personală și de dubla taxare. Investitorii vor avea părți sociale și nu vor avea o răspundere mai mare decât investiția individuală de 12.000 \$ fiecare.

Finanțarea supliment, împreună cu contribuțiile capitale ale patronului, acționarilor și ale Bucharest Development bank, vor permite HexaNet să pornească și să mențină cu succes activitatea în primul an. Capitalul inițial important care va fi investit va permite HexaNet să furnizeze clienților săi un Internet cafe complet dotat. Un mediu unic, modern dotat și inovativ este absolut necesar pentru a oferi clienților o atmosferă care să incite la socializare. O activitate de succes în primul an va furniza HexaNet o bază de clienți care să-i permită să se autofinanțeze în anul al doilea.



1.1. Obiective

Obiectivele HexaNet pentru primii trei ani ai activității includ:

- Crearea unui mediu unic, modern dotat și 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 și produse de patiserie de cea mai bună calitate, la un preț rezonabil.
- Acces la resursele Internetului și la alte servicii online, la un preț echitabil.

1.2. Căi către succes

Căile către succes pentru HexaNet sunt:

- Crearea unei atmosfere unice, inovative și de ultimă tehnologie, care va diferenția HexaNet de celelalte cafenele sau de cafe-internet-urile viitoare.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- Lansarea HexaNet ca un forum de socializare și divertisment al comunității.
- Crearea unui mediu care să nu intimideze userul începător. HexaNet se va poziționa ca o resursă educațională pentru persoanele care doresc să învețe despre beneficiile pe care Internetul poate să le ofere.
- Cafea și produse de patiserie foarte bune.

1.3 Misiune

În timp ce popularitatea Internetului continua să crească exponențial, accesul ușor și ieftin devine rapid o necesitate a vieții de zi cu zi. HexaNet furnizează comunităților posibilitatea accesării Internetului, savurării unei cafele și împărtășirea experiențelor Internetului într-un mediu confortabil. Persoane de toate vârstele vor veni să se bucure de atmosfera unică, educativă și 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 dispuși cetățenii să plătească pentru serviciile pe care HexaNet le oferă?
- Vor scădea costurile accesării Internetului de acasă în așa măsură încât nu va mai exista o piață pentru Internet-cafe-uri ca HexaNet?

2. Prezentarea companiei

HexaNet, aflată la adresa X, va oferi comunității acces la Internet, ușor și la un preț rezonabil. HexaNet va furniza acces total la email, WWW, FTP și alte aplicații online, precum Skype. HexaNet va oferi clienților un mediu unic și inovativ în care să savureze o cafea și produse de patiserie deosebite.

HexaNet va fi pe placul persoanelor de toate vârstele și categoriile. Cursurile introductive de Internet și personalul binevoitor vor fi pe placul publicului care sunt mai puțin familiarizați cu computerele. Acest aspect educațional va atrage atât clienți tineri, cât și 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 și 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 și modificarea localului, pierderile din primul an, precum și 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 și instalarea lor. De asemenea, se vor cumpăra două imprimante laser și un scanner.

Adițional, sumele vor fi alocate și pentru achiziționarea unui echipament de făcut cafea. O mașină de espresso, o mașină automată de măcinat cafeaua și alte echipamente minore care vor fi achiziționate de la Cristian Flechtenmacher.

Localul necesită investiții în renovare și modificare. Costurile de renovare/modificare vor include și pregătirea locației pentru deschiderea oficială.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Detalii cheltuieli de început:

11 computere = 22.000 \$

2 imprimante = 1.000 \$

1 scanner = 500 \$

software = 810 \$

o mașină de espresso = 10.700 \$

o mașină de măcinat automată = 795 \$

alte echipamente și renovări:

2 teighele de preparat cafea/mâncare = 1.000 \$

1 ghișeu de informații = 1.000 \$

1 teighea de băutură/mâncare = 500 \$

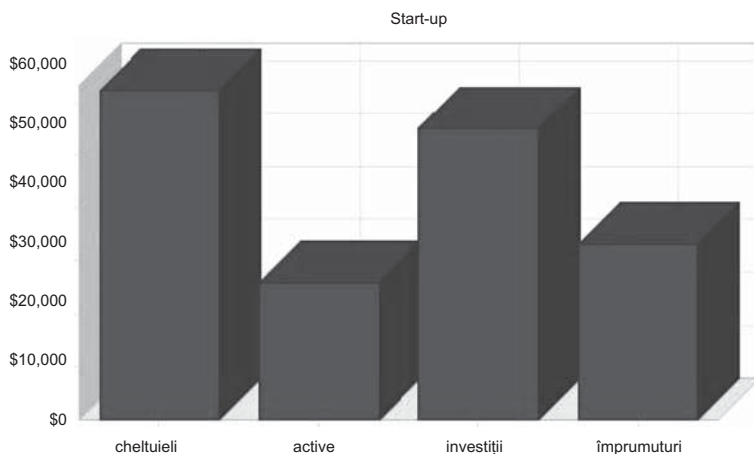
16 scaune = 1.600 \$

6 mese de computer/scaune = 2.400 \$

papetărie/birotică = 500 \$

2 telefoane = 200 \$

decorațiuni = 13.000 \$



Cheltuielile de început

Juridice = 500 \$

Papetărie etc. = 500 \$

Broșuri = 500 \$

Consultanți = 2.000 \$

Asigurări = 700 \$

Închirieri = 1.445 \$

Mașină Espresso = 10.700 \$

Mașină măcinat = 795 \$

Computere, Software, imprimantă, scanner = 24.310 \$

Linii comunicații = 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 Locația companiei și utilitățile

Locația a fost aleasă datorită următoarelor avantaje:

- Vecinătatea centrului business al orașului.
- Vecinătatea restaurantelor de lux ale orașului.
- Vecinătatea stației RATB și parcării supraetajate.
- Prețul moderat al chiriei – 85 \$/m² pentru 1700m².
- Vizibilitatea ridicată.

Toate aceste caracteristici ajută la atingerea obiectivului HexaNet de a ocupa un loc central în viața socială a orașului.

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 și inovativ în care să savureze cafeaua, băuturile casei sau produsele de patiserie.

3.1 Analiza concurenței

HexaNet va fi primul Internet cafe din oraș. HexaNet se va diferenția de celelalte cafenele obișnuite prin oferirea Internetului și a serviciilor informațive.

3.2 Descrierea serviciilor

HexaNet va furniza clienților acces la Internet și la aplicațiile uzuale de software și periferice. Acestea sunt câteva din serviciile oferite de HexaNet:

- Acces la conturile externe de POP3 email.
- Clienții își pot crea conturi de email HexaNet.
Acele conturi de email vor fi găzduite de serverele HexaNet și vor fi accesibile și în afara rețelei HexaNet.
- FTP, Telnet, Skype și alte aplicații populare de Internet.
- Acces la browserele Netscape sau Internet Explorer.
- Acces la printare laser color.
- Acces la aplicațiile software Adobe PhotoShop și Microsoft Word.

HexaNet va oferi clienților cursuri introductive de Internet și email. Aceste cursuri vor fi ținute după-amiaza și seara. Prin oferirea acestor cursuri, HexaNet își va forma o bază de clienți familiarizați cu serviciile sale. Computerele, accesul la Internet și cursurile introductive nu ar însemna așa de mult în afara mediului și atmosferei oferite de HexaNet. Cafeaua bună, băuturile casei, produsele de patiserie, precum și 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 și bine întreținut.

3.3 Îndeplinirea serviciilor

HexaNet va primi suportul tehnic și accesul la Internet de la compania Romtelecom. Romtelecom va furniza conexiunea la Internet, consultanță pentru rețea și echipamentele hardware necesare funcționării HexaNet. Consultantul Cristian Flechtenmacher va furniza echipamentele pentru cafea, cafea nemăcinată și produsele de papetărie. Până în acest moment nu s-a semnat un contract pentru produsele de patiserie. HexaNet negociază cu firmele Vatra Olteniei și Cornul Abundenței.

3.4 Tehnologia

HexaNet va investi în computere de mare viteză pentru a furniza clienților o conexiune rapidă și eficientă la Internet. Computerele vor fi ușor și plăcut de utilizat. HexaNet le va upgrada și 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 informațice. 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 crește, astfel menținându-și clienții satisfăcuți și 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 creștere pentru Internet, s-a dovedit a fi un concept de succes pe alte piețe și va fi la fel și în București.

4.1 Strategia segmentului de piață vizat

HexaNet își dorește să vină atât în întâmpinarea celor care doresc să facă primul lor tur pe Internet, cât și să fie locul de socializare a utilizatorilor pasionați de computere. Mai mult, HexaNet va fi un magnet pentru oamenii de afaceri aflați în deplasare sau pentru corporatiștii care doresc să lucreze sau să-și verifice emailul într-o atmosferă prietenoasă. Aceștia 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-și pot permite să ignore computerele.

4.1.1 Trendul pieței

Un studiu de piață realizat în toamna lui 2004, pe un eșantion de 50 de persoane, potențiali clienți, reliefează următoarele:

- 35 de subiecți au spus că ar fi dispuși 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

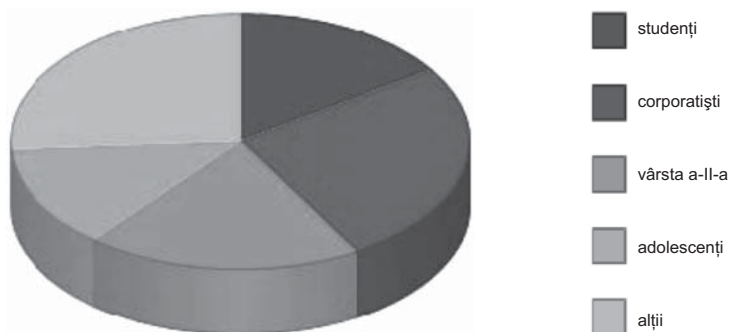
Factori precum trendul actual, dependența, datele privind vânzările anterioare conduc la faptul că cererea crescută pentru cafea va rămâne constantă în următorii 5 ani. Evoluția rapidă a Internetului și a serviciilor online, pe tot mapamondul, este doar vârful icebergului. Creșterea potențială a Internetului este enormă, până la punctul în care la un moment dat o conexiune la Internet va fi la fel de banală și necesară ca un telefon. Ne așteptăm la acest lucru în următorii 10 sau 20 de ani, dar pentru următorii 5 ani piața furnizorilor de servicii online va cunoaște o creștere colosală.

Fiind primul Internet-cafe din oraș, HexaNet se va bucura de avantajele deschizătorului de drumuri în ceea ce privește popularitatea numelui și loialitatea clienților. Inițial, HexaNet va deține 100% din piața de Internet-cafeuri din oraș. În următorii 5 ani, competitorii vor intra pe piață. HexaNet și-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 își dorește să evadeze din birou sau din dormitor într-o atmosferă incitantă și prietenoasă, unde poate savura o cafea bună, al doilea grup este al celor nefamiliarizați cu Internetul, dar care abia așteaptă momentul să între în comunitatea online. Segmentul de piață vizat de HexaNet este al celor între 18 și 50 de ani. Această plajă de vârstă extrem de largă este datorată faptului că, atât Internetul, cât și 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 și oameni de afaceri. Vezi graficul de analiză de piață de mai jos pentru mai multe detalii.

Analiza de piață



Business Start-up – Ghidul antreprenorului

		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Clienți potențiali	Creștere					
Studenti	4%	15,000	15,600	16,224	16,873	17,548
Corporatiști	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 creștere rapidă la începutul decadei, iar acum a ajuns la perioada sa de maturitate. Mulți factori au contribuit la creșterea 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 și de calitate.

Popularitatea Internetului este în creștere exponențială. Cei care sunt familiarizați cu Internetul sunt conștienți de cât de distractiv și de dependent poți deveni de navigarea pe Internet. Cei care nu au experimentat încă Internetul au nevoie de un spațiu și atmosferă relaxante unde se pot simți confortabil învățând despre utilizarea tehnologiilor actuale. HexaNet dorește să furnizeze clienților săi Internet ieftin, într-un spațiu inovativ și suportiv.

Din cauza concurenței acerbe, proprietarii de cafenele trebuie să caute noi căi să-și diferențieze localul de altele pentru a obține și păstra avantajul pe piață. Fondatorul HexaNet conștientizează nevoia de diferențiere și crede cu tărie că o combinație între cafea și servicii complete de Internet este cheia succesului. Faptul că nu există niciun alt Internet-café în oraș, reprezintă pentru HexaNet o oportunitate și posibilitatea de a intra pe nișa de piață.

4.3.1 Concurența și paternurile de cumpărare

Principalii concurenți de pe piața vânzătorilor de cafea sunt Cafe Paradiso, La Opera, Cafeneaua de pe colț și Frații Grimm. Aceste localuri sunt localizate lângă sau în zona centrului orașului, și vizează un segment de piață similar cu HexaNet (intelectualii, afaceriștii, studenții).

Concurența din partea furnizorilor de servicii online vine atât din partea companiilor locale, cât și din partea companiilor naționale. Sunt aproximativ 8 furnizori locali de servicii online. Este de așteptat 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. Aceștia distribuie cafea și espresso la peste 20 de vânzători din zonă. Concurența în ambele canale generează o negociere echitabilă între furnizori și cumpărători, astfel prețurile fiind foarte competitive.

Numărul furnizorilor de servicii online este de aproximativ opt și în creștere. Acești furnizori regionali de servicii folosesc o gamă largă de strategii de preț. Unii au un tarif lunar, în timp ce alții un tarif lunar și/ sau pe convorbire telefonică. Indiferent de metoda de tarificare, obținerea Internetului prin una din aceste firme este costisitoare. Serverele mai mari de Internet, precum Romtelecom, RCS-RDS și altele, luptă, de asemenea, pentru un segment din această piață în continuă creștere. Și acești furnizori de servicii online sunt costisitori pentru consumatorul de rând. Consumatorii care nu sunt convinși că vor naviga pe Internet în mod constant, nu vor fi dispuși 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 și din partea furnizorilor de servicii de Internet. Vestea bună este că HexaNet nu are, momentan, concurență pe piața cyber-cafeurilor din oraș.

Concurența acerbă dintre vânzătorii de cafea creează o industrie în care toate firmele au aceleași prețuri. Astfel, între preț și calitatea cafelei se creează o relație 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 clienți loiali. Pentru un user aflat la început de drum contează foarte mult locul în care își dezvoltă abilitățile de navigare.

A doua strategie, și cea mai importantă, are în vedere atragerea utilizatorilor de Internet experimentați și dedicați – power users. Utilizatorii experimentați sunt familiarizați cu multe din dedesubturile Internetului. Acest grup de clienți îndeplinesc o funcție importantă pentru HexaNet: power user-ii au deja cunoștințe și experiență de navigare în rețea, care pot fi atractive și folositoare pentru utilizatorii începători.

A treia strategie privește crearea unui mediu social pentru clienții HexaNet. Un mediu interactiv, care oferă divertisment, informație și educație, este decisiv pentru atragerea clienților care în mod normal folosesc Internetul într-un mod limitat. Odată intrați în mediul HexaNet, acești clienți care pleacă de la un standard comun, vor realiza valoarea potențială extraordinară pe care Internetul o oferă în materie de educație și 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 și 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 și a celor experimentați, interacțiunea acestora într-un spațiu organizat având toate șansele de creare a sentimentului de apartenență la un grup dedicat.

5.1.3 Atragerea utilizatorilor începători de Internet

Prima strategie a HexaNet privește 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 și care își 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 începători să se familiarizeze cu instrumentele cheie și rețeaua HexaNet.

5.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT ne oferă ocazia de a examina punctele forte și slăbiciunile din structura HexaNet. Ne permite de asemenea să examinăm oportunitățile oferite companiei, precum și posibilele amenințări.

HexaNet are un inventar valoros de puncte forte care ne vor ajuta să reușim. Aceste puncte forte includ: personalul calificat și prietenos, sisteme PC de ultimă generație și o viziune clară a nevoilor pieței. Punctele forte sunt valoroase, dar este la fel de important să privim și slăbiciunile cu care se confruntă HexaNet, referitoare în special la: dependența de tehnologia mereu schimbătoare, precum și 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) creșterea permanentă a numărului utilizatorilor de Internet, precum și creșterea 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 și creșterea concurenței pe plan local.

5.2.1 Slăbiciuni

Dependența de schimbarea extrem de rapidă în materie de hard și soft. HexaNet este un loc în care oamenii pot experimenta aplicații de tehnologia informației care se schimbă extrem de rapid. Ciclurile de viață ale produselor se măsoară uneori în săptămâni și 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 tehnologia este o întreprindere extrem de costisitoare. HexaNet trebuie să mențină un echilibru între nevoile tehnologice și celelalte nevoi ale afacerii, astfel încât un aspect al afacerii să nu fie sacrificat pentru un altul.

5.2.2 Oportunități

Creșterea numărului de utilizatori de Internet. Importanța Internetului o egalează aproape pe aceea a telefonului. Cu cât populația utilizatorilor de Internet este în creștere, cu atât nevoia de servicii oferite de HexaNet este în creștere.

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 și 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.

Creșterea concurenței locale. În acest moment, HexaNet se bucură de avantajul primului venit pe piața cyber-cafe. Totuși, 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 și ambianța localului nostru să nu fie copiate prea curând.

5.2.4 Punctele forte

Personalul calificat și prietenos. Am făcut tot posibilul să aducem la HexaNet oameni pasionați de Internet și dornici să transmită clienților din experiența lor. Personalul nostru este deopotrivă calificat și binevoitor.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și 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 și 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 interviuarea clienților potențiali, precum și sondajele similare realizate de alți cercetători.

Evaluând acești trei factori, HexaNet a stabilit un tarif orar de 5 dolari.

5.4.2 Strategia de promovare

HexaNet va iniția o strategie agresivă pentru atragerea clienților și conștientizarea pieței. Inițial, HexaNet va alocă 5.000 \$ pentru promovare, care va include publicitatea prin cupoane cu ore gratuite, prezente inclusiv în presa locală, precum și pentru promovare in-house, oferind clienților ore de navigare gratuită dacă se înscriu la sesiunile de inițiere oferite de specialiștii noștri.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

HexaNet este conștientă 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 și cu calificare în domeniul IT. Indiferent de nivelul de pregătire al angajaților, aceștia vor fi instruiți unitar de tehnicianul nostru, cel care va asigura asistența pentru orice solicitare venită din partea clienților. Dealtfel, asistarea permanentă și într-un mediu prietenos a tuturor clienților face parte din viziunea noastră de diferențiere față de alți furnizori de Internet-cafe.

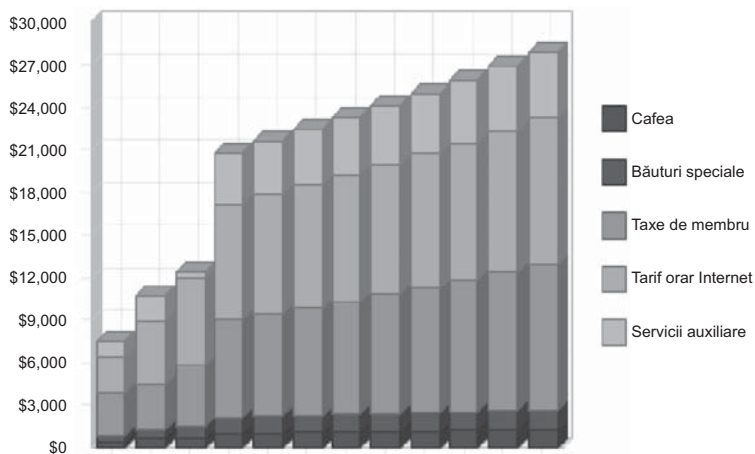
5.5.1 Prognoza de vânzări

Date privind estimarea vânzărilor sunt prezentate în tabelele de mai jos.

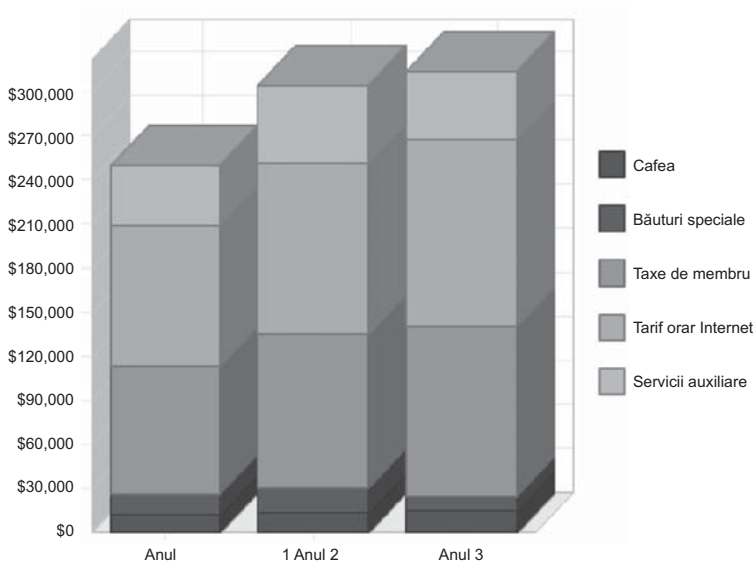
Vânzări: HexaNet își proiectează datele referitoare la vânzarea de băuturi potrivit analizei furnizate de consultantul nostru, Cristian Flechtenmacher. Vânzările de Internet au fost estimate calculând totalul orelor în care un terminal va fi activ, estimând apoi câte ore vor fi achiziționate de clienți. Vânzările de servicii auxiliare (scanare, printare, fax etc.) au în vedere prețul per unitate.

Costul vânzărilor: Costul produselor de cafea a fost de asemenea determinat urmare a analizei de profit furnizate de același 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



Vânzări anuale



*Business Start-up – Ghidul antreprenorului***Proгноza de vânzări**

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Vânzări de unități			
Cafea	12,016	14,068	15,475
Băuturi speciale și 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 și 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 și 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 și patiserie	\$0.50	\$0.50	\$0.25
Taxe de membru	\$2.50	\$2.50	\$2.50

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

Anexa 1. Plan de afaceri HexaNet

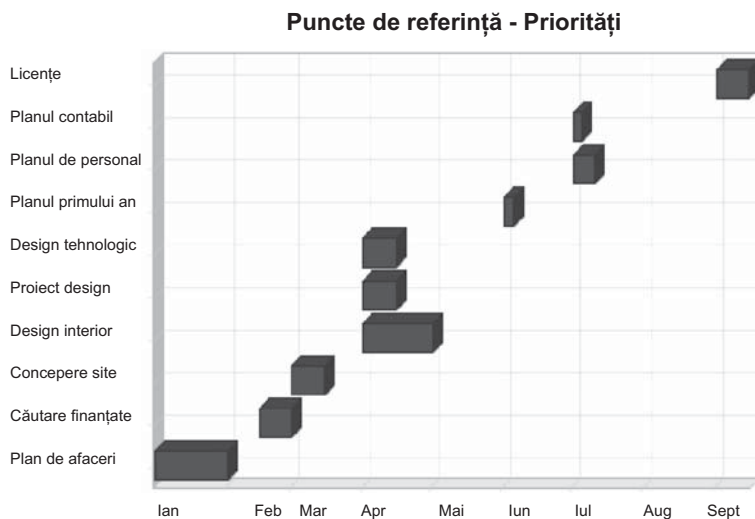
Tarife orare Internet	\$0.63	\$0.63	\$0.63
Servicii auxiliare	\$0.31	\$0.31	\$0.25

**Costuri directe
de vânzări**

Cafea	\$3,004	\$3,517	\$3,869
Băuturi speciale și 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

Echipele de management HexaNet au 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 actualizat potrivit progreselor anuale. Noi priorități pot fi adăugate la finalul primului an de operare.



Puncte de referință – Priorități

Priorități	Data start	Data 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

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

Anexa 1. Plan de afaceri HexaNet

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
Licențe	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 organizațională simplă. Implementarea acestei structuri organizaționale se va face de către proprietar, dl. Ion Popescu, el fiind cel care va lua toate deciziile importante de management și cel care va monitoriza restul activităților.

6.1 Planul de personal

Personalul va fi alcătuit din 6 angajați 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 și va lucra 40 de ore pe săptămână. Cei trei investitori nu vor lua parte la deciziile manageriale. Această structură simplă oferă flexibilitate și o comunicare rapidă și directă. Datorită acestor caracteristici, se anticipează puține probleme de coordonare, acestea fiind caracteristice companiilor cu o structură complexă. Această strategie va face ca HexaNet să reacționeze rapid la schimbările de pe piață.

	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

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și 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 și capital

Datorii

Împrumuturi curente	\$9,290
---------------------	---------

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

Anexa 1. Plan de afaceri HexaNet

Împrumuturi pe termen lung	\$24,000
Conturi curente de plătit	\$0
Alte datorii curente	\$0
Total Datorii	\$33,290

Capital

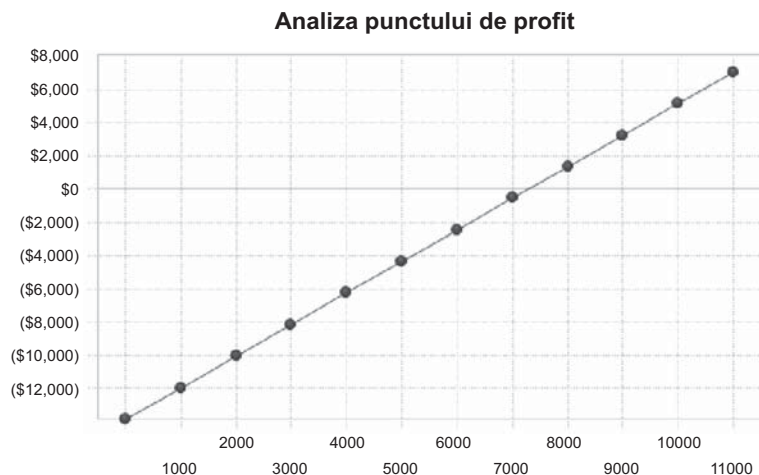
Ion Popescu	\$19,000
George Ionescu	\$12,000
Cristi Georgescu	\$12,000
Dan Popa	\$12,000
Investiție adițională solicitată	\$0
Total investiție planificată	\$55,000
Pierdere de început (cheltuieli de început)	(\$62,290)
Total Capital	(\$7,290)
Total Capital și Datorii	\$26,000
Total Finanțare	\$88,290

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 și impozite	30.00%	30.00%	30.00%
Altele	0	0	0

7.3 Analiza punctului de profit



Unități 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 și pierdere

Cheltuieli cu salariile: Fondatorul HexaNet, Ion Popescu, va avea un salariu de 24.000\$ în Anul 1, 26.000\$ în Anul 2 și 29.000\$ în Anul 3.

HexaNet are în vedere angajarea a 6 persoane part-time până la sfârșitul Anului 1 la un salariu de 5.75\$/oră și 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 și 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 și 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 și 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 și 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 crește în Anul 2 și 3, HexaNet intenționează să investească sume suplimentare pentru asigurarea bunurilor sale.

Amortizarea: HexaNet își va amortiza computerele într-o perioadă de 5 ani, iar echipamentele fixe în 7 ani, folosind o metodă de recuperare accelerată de costuri.

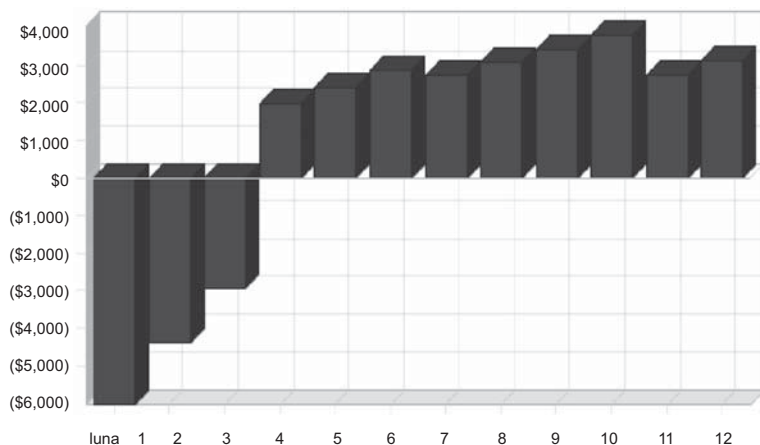
Impozite și taxe: Fiind o micro-întreprindere, HexaNet este taxată cu 3% din venituri, începând cu 2009. Începând cu februarie 2009,

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

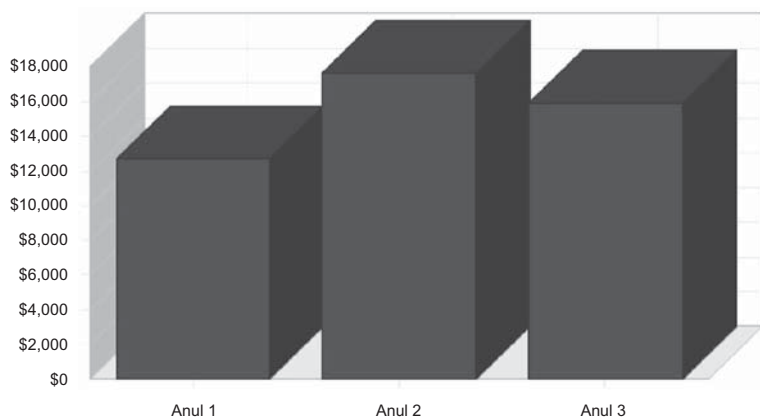
contribuțiile cu asigurările sociale ale angajatorului se vor situa la un maxim de 28–39,2%.

Tabelul de mai jos prezintă date referitoare la profit și pierdere

Profit lunar

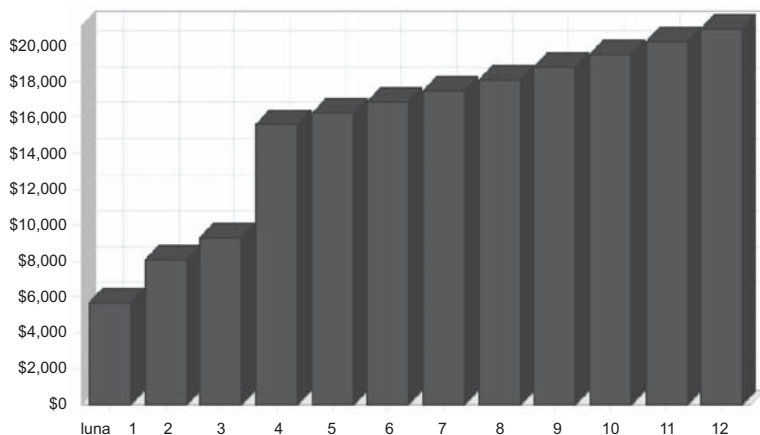


Profit anual



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

Venituri lunare



Estimare de profit și 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
Utilități	\$9,120	\$9,120	\$9,120
Asigurări	\$6,000	\$6,000	\$6,000

Total Cheltuieli operaționale	\$166,161	\$200,944	\$211,374
-------------------------------	-----------	-----------	-----------

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

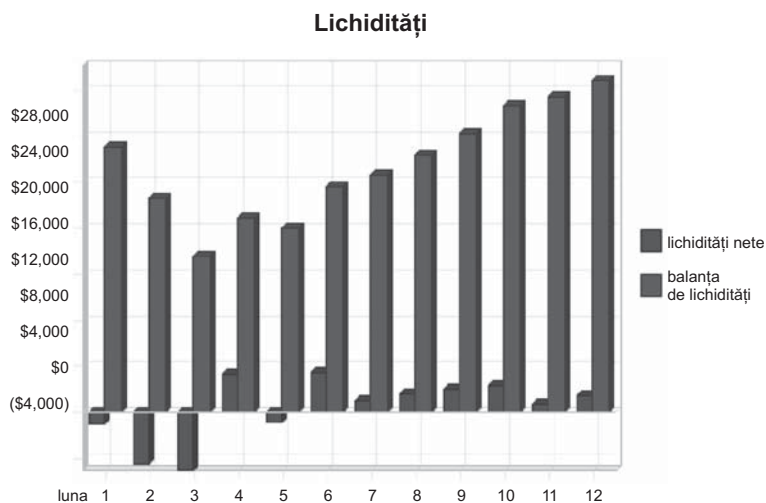
Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Profit brut	\$20,490	\$26,714	\$23,834
Profit impozabil	\$20,490	\$26,714	\$23,834
Dobânzi	\$2,325	\$1,470	\$1,100
Taxe și 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			

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 bilanță 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 și 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			

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

Anexa 1. Plan de afaceri HexaNet

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 și 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 „Creșterea adaptabilității lucrătorilor și 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 și a cifrelor prezentate.*

Cifrele și denumirile trebuie considerate ca fiind fictive.

Cifrele și informațiile nu corespund în mod necesar cu realitatea, rolul lor fiind unul de exemplificare a metodelor și conceptelor prezentate.

INFORMAȚII PROIECT

ID

Titlul proiectului

Nu introduceți date de identificare ale solicitantului, partenerilor și ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 500 bytes)

Tinerii și Antreprenoriatul

DATELE DE CONTACT ALE PERSOANEI DESEMNAȚE PENTRU MANAGEMENTUL PROIECTULUI

Prenume și Nume

Funcție

Număr de telefon
Număr de fax
Adresă poștă electronică

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENTIE

Domeniul major de inter-
venție 3.1

TIPUL PROIECTULUI

Tipul proiectului Național

CLASIFICAREA DOMENIILOR

Clasificarea domeniilor Urban

LOCAȚIA PROIECTULUI

Țara România
Regiunile București–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 șanse	x
Dezvoltare durabilă	x
Inovație și TIC	x
Abordare transnațională	
Abordare interregională	x

DURATA PROIECTULUI

Durata 36 (în luni)

Experiința relevantă a solicitantului pentru domeniul proiectului Solicitantul se adaptează la nevoile societății și încearcă permanent să ofere elevilor și studenților posibilitatea de a reduce decalajul dintre teorie și realitate în domeniul antreprenoriatului.

Nu introduceți date de identificare ale solicitantului, partenerilor și ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 4.000 bytes)

Astfel, în anul 2000 Solicitantul, fiind membru al „Comitetului Sectorial pentru Educație și Formare Profesională, Cercetare-Proiectare, Sport”, a întreprins demersuri pentru elaborarea și introducerea în curricula de învățământ a claselor a IX-a, a X-a și 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 și studenți în vederea dezvoltării competențelor antreprenoriale.

Astfel, în parteneriat cu o bancă privată din România solicitantul derulează în prezent un proiect numit „Firma de exercițiu” cu scopul de a încuraja și dezvolta spiritul antreprenorial, inovator și 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 și autoorganizare. Proiectul se derulează în anul școlar 2008–2009 și va continua și în anul școlar viitor în trei faze (locală,

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

regională și națională). În primele două etape ale acestui program au participat 130 de elevi și 65 de profesori.

Solicitantul este partener într-un proiect integrat de sprijinire a dezvoltării antreprenoriatului ce are ca obiectiv general îmbunătățirea competitivității teritoriale și a performanțelor întreprinzătorilor și IMM-urilor din zona rurală prin intermediul dezvoltării turismului rural și a canalelor de distribuție direct în regiunea de Nord-Est a României.

Într-un alt proiect intitulat „Antreprenoriatul și egalitatea de șanse” solicitantul oferă femeilor manager sau celor care își doresc să își deschidă propria afacere posibilitatea de a-și dezvolta abilitățile antreprenoriale și de business, dar și sumele necesare înființării efective a unei firme. Totodată, solicitantul în parteneriat cu un renumit ONG în domeniul dezvoltării antreprenoriale, dezvoltă programe de educație economică și antreprenorială începând de la ciclul primar. Toate programele de la clasa I la ultimul an de colegiu conțin activități de tipul „learning by doing” (a învăța prin exemplu practic). Solicitantul asigură suport pentru aceste activități prin ghiduri pentru profesori, activități practice pentru elevi și studenți, consultanți voluntari din comunitatea de afaceri care vin periodic la clasă. Acest tip de intervenție reprezintă un mod de a învăța ușor, diferit de cel tradițional atât prin resursele folosite, cât și prin modul de desfășurare al orei de curs. Din 2000 și până în 2008, peste un milion de elevi și studenți au participat la aceste programe.

PARTENERIATUL ÎN CADRUL PROIECTULUI

Descrieți parteneriatul pentru proiect

Nu introduceți date de identificare ale solicitantului, partenerilor și ale echipei de implementare a proiectului! (maximum 4.000 bytes)

Proiectul se va derula într-un parteneriat încheiat între solicitant și 3 parteneri. Acest parteneriat a luat ființă prin interesul comun de a dezvolta competențele antreprenoriale ale grupului țintă și implicit de a crește spiritul antreprenorial și de competiție pe acest segment de vârstă, prin prisma domeniilor de expertiză pe care solicitantul și partenerii le dețin. Toate entitățile implicate în proiect au ca deziderat dezvoltarea socio-profesională a studenților sau dezvoltarea antreprenorială durabilă. Astfel, solicitantul este direct implicat în asigurarea corelării învățământului superior cu piața muncii, partenerii 1 și 2 au o vastă experiență în formare profesională în domeniul antreprenoriatului, iar partenerul 3 reprezintă în mod direct interesele studenților la nivel național.

Solicitantul și cei 3 parteneri au fost implicați în etapa de dezvoltare a ideii de proiect, de identificare a nevoilor grupului țintă, activităților, bugetarii și se vor implica în implementarea proiectului. Toate entitățile implicate în proiect vor furniza expertiză și resurse umane pentru implementarea proiectului după cum urmează:

Solicitantul va asigura cofinanțarea proiectului, derularea achizițiilor, gestiunea financiară, activitățile de informare–publicitate pentru vizibilitatea FSE/POSDRU și managementul proiectului. De asemenea solicitantul va răspunde de elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese și elaborarea raportului final al

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

studiului de tip analiză la nivel național în vederea conectării resurselor și serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri. Pentru aceasta solicitantul va furniza asistență prin 11 experți pe termen lung și 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 și 24 formatori – antreprenori, implicați ca experți pe termen scurt), expertiză de specialitate în domeniul formării și promovării antreprenoriale, precum și în evaluare și va coordona selecția grupului țintă.

Partenerul 2 va furniza asistență prin resurse umane (4 experți pe termen lung și 24 formatori considerați experți pe termen scurt) și expertiză de specialitate în domeniul formării profesionale antreprenoriale și 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 și 24 experți pe termen scurt) și expertiză de specialitate în domeniul campaniei antreprenoriale în rândul studenților. De asemenea se va implica și în activitatea de management a proiectului prin acordarea de expertiză și resurse umane în vederea realizării activităților de monitorizare și evaluare (8 experți).

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

Astfel, partenerii se vor implica în campania de informare după cum urmează: pregătirea campaniei – toți partenerii, în coordonarea solicitantului; derularea campaniei – Partenerul 3. Continuitatea procesului de diseminare și de sprijin va fi asigurată de Partenerul 3 împreună cu Partenerul 1, prin centrele de informare.

Centrele de informare antreprenorială vor fi înființate și gestionate de către partenerul 1 împreună cu partenerul 3.

Selecția grupului țintă se va realiza de către Partenerul 1, pe bază informațiilor colectate de Partenerul 3 și prelucrate de solicitant.

Pachetele de curs vor fi realizate de Partenerul 1 și Partenerul 2 pe bază cercetării coordonate de solicitant.

Cursurile de formare și evaluările vor fi realizate de Partenerul 1 și Partenerul 2.

Ghidul final va fi realizat de către Solicitant împreună cu Partenerul 1 și Partenerul 2.

DESCRIERE PROIECT 1

Obiectivul proiectului
3000 bytes
Descrieți obiectivul general al proiectului, specificând modul în care proiectul

Proiectul urmărește prin **obiectivul său general – „Cresterea potențialului antreprenorial al studenților și absolvenților din învățământul superior prin dezvoltarea culturii antreprenoriale și prin îmbunătățirea competitivității și adaptabilității potențialilor antreprenori”** să facă din antreprenoriat o opțiune de carieră

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

pentru fiecare student și tânăr absolvent. Acest deziderat se va realiza prin creșterea abilităților persoanelor din grupul țintă de a concepe și materializa idei de afaceri. Proiectul răspunde astfel imperativelor menționate în obiectivele specifice ale D.M.I. 3.1 („dezvoltarea competențelor antreprenoriale și manageriale în vederea îmbunătățirii performanței și formării profesionale actuale a persoanelor, pentru a dezvolta spiritul antreprenorial și pentru a genera un număr crescut de afaceri”).

va genera un efect pozitiv pe termen lung și obiectivele specifice/operationale, care să arate clar beneficiul/beneficiile pentru grupul/grupurile țintă, care derivă din implementarea proiectului (max 3.000 bytes).

Obiectivele specifice sunt:

O.S.1. – Dezvoltarea culturii antreprenoriale prin îmbunătățirea accesului la informații din domeniu, cu focalizare pe tineri (studenți, absolvenți ai studiilor superioare). Acest obiectiv își propune o creștere a interesului pentru antreprenoriat în rândul grupului țintă, prin generarea unei atitudini pozitive față de cultura antreprenorială.

O.S.2. – Prezentarea oportunităților existente în mediul de afaceri din România în vederea implicării active a tinerilor în antreprenoriat. Prin aceste servicii se va asigura o încurajare a antreprenoriatului focalizată pe domenii de interes specifice pentru grupul țintă.

O.S.3. – Dezvoltarea de abilități practice și furnizarea de cunoștințe teoretice necesare pentru inițierea și menținerea afacerilor, pentru studenții și absolvenții de studii superioare în cele 8 regiuni de dezvoltare.

O.S.4. – Stimularea conceperii și implementării unor planuri de afaceri.

O.S.3. și O.S.4. vor realiza o creștere calitativă a nivelului de pregătire necesar conceperii, dezvoltării și menținerii unei activități independente în rândul grupului țintă, creșterea calitativă a nivelului de pregătire va fi realizată prin dezvoltarea de competențe antreprenoriale și manageriale.

O.S.5. – Acordarea de sprijin pentru inițierea afacerilor, constând în facilitarea finanțării și consultanță specializată.

Prezentul obiectiv încurajează dezvoltarea antreprenoriatului prin susținerea în procesul de implementare a inițiativelor valoroase ale membrilor grupului țintă.

Prin realizarea acestor obiective, proiectul va contribui la creșterea pe termen lung a capacității antreprenoriale la nivel național al studenților și tinerilor absolvenți, 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 Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, deoarece prin dezvoltarea competitivității urmărim dezvoltarea capitalului uman pentru a fi capabil să facă față cerințelor unei piețe a muncii modernă și flexibilă.

Activitățile proiectului

7000 bytes

Specificați și descrieți sintetic și cronologic activitățile și

A1 pregătirea unei campanii de informare antreprenorială (L1–L4)

Va avea loc pregătirea unei campanii ce va avea următoarele scopuri:

– promovarea culturii antreprenoriale și a opor-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

tunităților existente la nivel național;

– promovarea centrelor de informare antreprenorială;

– promovarea cursurilor care vor fi susținute în cadrul proiectului.

Se vor desfășura următoarele acțiuni:

– Conceperea mesajelor și a designului grafic pentru materialele și obiectele promoționale și informaționale necesare activității 2. Acestea vor exista atât în variantă electronică cât și pe suport de hârtie;

– Realizarea unui site dedicat special proiectului;

– Realizarea unei baze de date de adrese de email aferente publicului țintă.

A2 Derularea efectivă 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 adrelor de email din bază de date creată în cadrul activității 1);

– grupuri de discuție cu tematică specifică și unde reprezentativitatea grupului țintă este crescută;

sub-activitățile proiectului propus de dumneavoastră. Trebuie să includeți activități ce urmează a fi subcontractate (total sau parțial). Atenție! Se introduc doar activitățile eligibile menționate în Ghidul Solicitantului – Condițiile Specifice (max. 7.000 bytes)

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

– promovare pe site-urile solicitantului și al partenerilor;

– promovarea pe site-ul dedicat proiectului.

b) campanie clasică – se va derula prin intermediul materialelor publicitare de tip afișe, flyere, broșuri, diverse obiecte promoționale. Se va desfășura mai ales în zonele unde accesul la internet este limitat și 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 și 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 și cu oportunitățile antreprenoriale aferente unor activități noi.

A4 Înfiiințarea și functionarea a 8 centre de informare antreprenorială (L9–L36)

Selectarea a 8 centre universitare (câte un centru/regiune de dezvoltare) reprezentative pentru grupul țintă și înființarea a 8 centre de informare antreprenorială, câte unul în fiecare centru universitar. Coordonarea centrelor se va realiza unitar și vor funcționa pe bază unei metodologii specifice stabilite de către echipa de implemen-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului
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 antreprenariat 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

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

va face pe bază unor chestionare ce vor avea în vedere evaluarea gradului de motivare al participantului, abilităților, potențialului antreprenorial și cunoștințelor cu privire la climatul economic general.

A7 Livrarea cursurilor de bază (L17–L19)

Desfășurarea efectivă a cursurilor de bază pentru formare antreprenorială. Cursurile se vor livra unor grupe formate din câte 20 de studenți și se vor finaliza prin elaborarea unor proiecte de planuri de afaceri la nivel de bază.

A8 Evaluarea planurilor de afaceri și 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 și 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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

parte pe baza unui chestionar completat de către participanții selectați, ce va avea drept obiectiv identificarea nivelului de asimilare a cunoștințelor livrate la cursuri, gradul de motivare pentru implementarea proiectului, domeniile ce necesită aprofundare, stiluri de învățare.

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 și 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) și se va finaliza prin redactarea unui plan complet de afaceri de către fiecare cursant.

A12 Evaluarea și 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 și anunțarea câștigătorilor. Evaluarea se va face pe regiuni, și nu pe ansamblul grupului. Vor exista un număr de 40 de câștigători (5/regiune). Se vor acorda resurse și 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-back-ului și analizelor strânse în cadrul proiectului și pe baza materialelor de curs. Acesta va fi pus gratuit la dispoziția tuturor celor interesați atât în format electronic, pe site-ul proiectului, cât și pe suport tipărit, prin intermediul centrelor de informare antreprenorială.

Activități neeligibile

Nu s-au identificat activități neeligibile la momentul elaborării Cererii de Finanțare. Conform prevederilor din Ghidul Solicitantului, cheltuielile care, pe parcursul proiectului se vor dovedi neeligibile, precum și cheltuielile conexe (așa cum sunt definite acestea în temeiul OG. nr 64/3 iunie 2009), vor fi suportate de către Solicitant.

Rezultate anticipate
Descrieți și 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 și 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 și serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri. Acest rezultat va sprijini îndeplinirea obiectivele specifice OS 2 și OS 3.

2. O campanie de promovare antreprenorială. Acest rezultat va fi obținut prin intermediul activităților 1 și 2 și va contribui la îndeplinirea OS 1.

3. 8 centre regionale de informare antreprenorială; Acestea vor fi realizate în cadrul activității

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și pentru inițierea afacerilor. Se asigură sprijinirea obiectivelor specifice OS 1 și OS 2. În plus, acest rezultat este implicat în asigurarea sustenabilității proiectului.

4. 40 de cursuri pentru dezvoltarea cunoștințelor teoretice și abilităților practice necesare în antreprenoriat – nivel începător. Cursurile vor fi realizate prin intermediul activităților 5, 6 și 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 cunoștințelor teoretice și abilităților practice necesare în antreprenoriat – nivel avansat. Acestea vor fi realizate prin intermediul activităților 8, 9, 10 și 11 și 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 câștigat concursul. Planurile de afaceri câștigătoare vor fi afișate 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 creșterea potențialului antreprenorial, participanții dobândind astfel capacități și cunoștințe noi care le vor permite să se adapteze mai bine unui mediu de afaceri în continuă schimbare.

Indicatorii de rezultat relevanți sunt precizați la indicatorii adiționali din secțiunea „Indicatori”.

Context

5000 bytes

Descrieți și explicați relevanța proiectului față de politicile și strategiile europene și 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).

Creșterea potențialului antreprenorial va genera

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 și implicit la o scădere a ratei șomajului. Acest lucru va ajuta la atingerea obiectivului general stabilit la Lisabona, și anume rata generală de ocupare să crească la 70% și 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 creștere economică și ocupare. Acest proiect, prin activitățile care vor fi implementate, satisface următoarele linii directoare integrate:

- Adaptarea educației și sistemelor de training care vin în întâmpinarea noilor cerințe competiționale ale pieței – prin cursurile care vor fi susținute;
- Promovarea mai puternică a culturii antreprenoriale și 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 și 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 și pregătirii pentru inițiativele antreprenoriale și liber-profesionale, asupra serviciilor de asistență specializată și de formare pentru

te pentru domeniul proiectului. Descrieți grupul țintă și definiți clar nevoile grupului/grupurilor țintă prin furnizarea de date cantitative și calitative (max. 5.000 bytes).

*Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor
potențialii tineri antreprenori.”*

Proiectul, prin activitățile pe care și 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;
- creșterea ocupării și a ratei de activitate prin dezvoltarea abilităților, educației și îmbunătățirea pieței muncii.

Propunerea noastră de proiect contribuie la atingerea următoarelor obiective ale Planului național de Dezvoltare 2007–2013:

- creșterea competitivității economice și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere;
- Dezvoltarea resurselor umane.

Proiectul se înscrie de asemenea și în Cadrul Strategic național de Referință 2007 – 2013 prin atingerea a două priorități tematice:

- Dezvoltarea și folosirea mai eficientă a capitalului uman din România;
- creșterea competitivității pe termen lung a economiei românești.

Grupul țintă este alcătuit dintr-un număr de 3000

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

de studenți și tineri absolvenți, cu o pondere a sexului feminin de 50%, care doresc să inițieze o activitate independentă. Cele 8 regiuni de dezvoltare vor avea o normă de reprezentare echilibrată.

Nevoile grupului țintă au fost identificate ca urmare a feed-back-ului primit de solicitant din cadrul sistemului de învățământ superior și ca urmare a prospectării studiilor la nivel comunitar/național, 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 viața cotidiană (școli, muncă, domiciliu etc.) îi poate ajuta pe aceștia să înfrânga obstacolele și să-și 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 tendința tinerilor de a opta pentru liber-profesionalism și pentru înființarea micilor întreprinderi. Această dezvoltare antreprenorială trebuie să fie promovată prin sprijinul necesar acordat tinerilor și potențialilor antreprenori și prin încurajarea spiritului antreprenorial în rândul tinerilor, mai ales prin educație și formare.”

Conform studiului efectuat în 2008 de către Agenția pentru Strategii Guvernamentale – „Sistemul universitar românesc – realități, cauze, soluții” – au fost ierarhizate ocupațiile apreciate cel mai mult de studenții din universitățile de

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

stat, pe primele două locuri situându-se ocupațiile de medic și inginer (32.4% și 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 și foarte importantă în deschiderea unei afaceri. Majoritatea respondenților – 84.4% – consideră că practica antreprenorială ar trebui să fie obligatorie. Studenții își doresc în proporție de 67% foarte mult și mult să își deschidă o afacere proprie. Aceste date relevă clar nevoia grupului țintă pentru dezvoltarea antreprenorială pe care proiectul de față și-o propune.

Justificarea necesității implementării proiectului
5000 bytes

Explicați necesitatea proiectului și relevanța acestuia față de nevoile specifice ale grupului/grupurilor țintă. De asemenea indicați și 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%), deși din punct de vedere al gradului de apreciere se situa pe locul 3 (10,1%), obiectivul general și cele specifice propuse în cadrul proiectului, prin care antreprenoriatul va fi promovat și 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 iniția și menține activități independente.

Gradul de ocupare al studenților din universitățile de stat este următorul: 22.2% dintre aceștia au

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

un loc de muncă full-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.

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.

există activități pentru abordarea corespunzătoare a nevoilor definite (max. 5.000 bytes).

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

Valoarea adăugată a proiectului este susținută de următoarele argumente:

– prin promovarea antreprenoriatului și facilitarea accesului la informații specifice din domeniul proiectului 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 și prin stimularea conceperii planurilor de afaceri, proiectul va asigura o bază de cunoștințe și abilități absolut necesară pentru cei care vor să își deschidă o afacere. Se contribuie astfel la creșterea 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 își aduce valoarea adăugată în privința creșterii numărului de afaceri deținute de către studenți și tineri absolvenți;

– valoarea adăugată a proiectului va fi menținută în timp prin centrele de informare antreprenorială care vor funcționa ca și help-desk-uri după terminarea proiectului, stimulând și susținând inițiativele antreprenoriale ale grupului țintă;

– prin ghidul practic care va fi elaborat, proiectul își 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, relevante prin studiile și cercetările menționate mai sus, nu sunt sprijinite, în opinia noastră, în mod suficient. Există programe implementate de ONG-uri și 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 și 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 și cursuri teoretice și practice pentru asigurarea de competențe specifice. Prin prezenta propunere de proiect solicitantul își propune să asigure o continuitate a acestor practici pozitive desfășurate la nivelul învățământului primar.

Resurse existente:

Spații de lucru: solicitantul va asigura spațiul pentru desfășurarea activității echipei de management și pentru întrunirile regulate cu coordonatorii regionali. Partenerul 3 va asigura spațiile pentru centrele regionale de informare antreprenorială. Pentru desfășurarea cursurilor de formare se vor încheia protocoale cu universitățile în vederea permiterii desfășurării cursurilor în spațiile facultăților, pentru a eficientiza progra-

Resursele alocate pentru implementarea proiectului
Descrieți clar resursele necesare implementării proiectului și demonstrați ca ați prevăzut suficiente resurse și ați previzi-

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

onat realizarea unor achiziții de echipamente, bunuri, servicii etc., inclusiv pentru activitățile de monitorizare și management a proiectului, informare și publicitate (max. 3.500 bytes).

mul din punct de vedere al costurilor. Partenerul 2 va asigura hosting-ul pentru site-ul proiectului și pentru site-urile centrelor de informare antreprenorială.

Resurse necesare:

- Papetărie pentru echipa de management și 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 și pentru spațiile aferente desfășurării managementului de proiect (birouri, scaune, fișete, comode, mese de sedință, cuiere);
- IT&C pentru centrele de informare: 8 stații de lucru, 16 laptopuri, 8 multifuncționale;
- IT&C necesar pentru activitățile desfășurate de P3, în special derularea campaniei de promovare: 8 stații de lucru, 16 laptopuri, 8 multifuncționale;
- Mobilier necesar pentru activitățile desfășurate de P3, în special derularea campaniei de promovare;
- IT&C pentru echipa de management și coordonatori: 16 laptopuri, 8 multifuncționale, 4 scanere, un copiator de mare putere;
- 3 autovehicule pentru asigurarea transportului materialelor către toate centrele, prin achiziția de servicii de leasing;
- 18 videoproiectoare și 18 aparate foto – câte două pentru fiecare centru regional + 2 la echipa de management și coordonatori;
- licențe software (Windows, Microsoft Office,

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Adobe Photoshop) – pentru computere;
– Consumabile – combustibil, catering la sesiunile de formare/conferințe/ședințe de lucru și alte materiale consumabile;

Sunt prevăzute cheltuieli de transport și cazare pentru membrii echipei de management și pentru coordonatorii regionali pentru a asigura monitorizarea permanentă a modului în care se desfășoară activitățile și pentru formatori.

Se vor achiziționa următoarele servicii:

- culegerea și prelucrarea de date pentru realizarea cercetării de tip analiză la nivel național;
- tipărirea de materiale pentru informare și promoționale pentru campania de informare și pentru promovarea proiectului și a FSE (afișe, fly-ere, agende, mape, note-book-uri, broșuri, pixuri, tricouri, brelocuri, genți etc). În kit-urile/mapele întrunirilor și conferințelor vor fi adăugate materiale de informare specifică rolului finanțării FSE-POSDRU (broșuri, leaflet-uri). Toate materialele de informare/formare, precum și 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 și spațiu publicitar on-line;
- servicii de consultanță și 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

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

management și experții pe termen lung responsabili pentru realizarea activităților proiectului. Specificați numărul estimat al experților pentru implementarea proiectului, cerințele minime generale și specifice privind experiența profesională pentru echipa de management și experții pe termen lung relevante pentru rolul propus în proiect (fără a fi menționate datele personale de identificare ale acestora).

Definiți clar responsabilitățile pentru managementul și implementarea proiectului și descrieți aspectele/activitățile orizontale privind implementarea proiectului: coordonarea generală a proiectului, informarea și 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 și de un asistent de proiect.

Cerințele minime generale și specifice privind experiența profesională, cât și atribuțiile în cadrul proiectului sunt următoarele:

1) Manager de proiect – studii superioare, minim 5 ani vechime, inclusiv în coordonarea și implementarea proiectelor la nivel național sau local;

- coordonează sarcinile membrilor echipei conform unui calendar prestabilit
- solicită rapoarte periodice de la membrii echipei
- asigură relația cu partenerii și mediul extern
- organizează întâlniri de lucru periodice
- redactează rapoartele tehnice de implementare

2) Un asistent manager de proiect – studii superioare și minim 2 ani vechime;

- coordonează secretariatul în cadrul biroului solicitantului
- arhivează documentele și corespondența biroului
- asigură aplicarea metodologiilor și procedurilor

3) Coordonator monitorizare/evaluare proiect: – studii superioare, minim 5 ani vechime, experi-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

ență de 2 ani în derularea de proiecte;

- elaborează planul și procedurile de monitorizare a activităților
- preia și sintetizează rapoartele de monitorizare
- desemnează roluri și responsabilități de monitorizare pentru membrii echipei de monitorizare

4) Responsabil financiar – studii superioare financiare, minim 5 ani vechime în domeniu; responsabil cu supervizarea contabilității 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 achizițiile publice efectuate în cadrul proiectului acordă consultanță juridică pe întreg parcursul implementării proiectului

6) Responsabil PR (diseminare și promovare proiect) – studii superioare minim 5 ani vechime în domeniu; concepe și emite comunicate de presă asigură diseminarea prin mass-media a rezultatelor proiectului organizează conferințe de presă

7) Responsabil resurse umane – studii superioare, minim 5 ani experiență în domeniu;

întocmește contractele de muncă (experți termen lung, experți termen scurt, formatori)

tăți aferente lansării și diseminării rezultatelor proiectului (a nu se confunda cu activități de informare și publicitate eligibile conform Ghidului Solicitantului – Condiții Specifice, de ex. Campanii de conștientizare și promovare pentru grupul țintă etc), achizițiile publice, asigurarea unui nivel de management financiar adecvat implementării proiectului. (max. 8.000 bytes).

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor
realizează fișele de post pentru toți experții și personalul auxiliar din proiect

8) Expert tehnic – studii superioare, experiență în proiecte aferente fondurilor structurale de minim 1 an;

participă la activitatea de diseminare și informare ajută la redactarea rapoartelor tehnice de implementare;

Acordă asistență tehnică și consultații de specialitate membrilor echipei;

Cunoaște și aplică prevederile legale specifice proiectelor europene.

Acestora li se adaugă membrii EI:

9) 8 experți pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în monitorizare și evaluare – experiență relevantă în evaluarea/monitorizare proiecte minim 2 ani;

10) Coordonator campanie de promovare antreprenorială – experiență relevantă în domeniu minim 3 ani;

11) 8 experți pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în implementarea campaniei de promovare antreprenorială – experiență relevantă în domeniu minim 2 ani;

12) Coordonator centre de informare antreprenorială – studii superioare, minim 5 ani vechime

Business Start-up – Ghidul antreprenorului
în domeniu;

13) 8 experți pe termen lung (1/centru universitar) cu rol în organizarea și 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 și servicii, urmărește 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 și 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.

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

Experții pe termen scurt vor proveni de la toate entitățile implicate în proiect și vor fi în număr de 44. Aceștia vor asigura suportul pentru implementarea campaniei antreprenoriale, funcționarea centrelor de informare antreprenorială, elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese și elaborarea raportului final al studiului.

Personalul auxiliar care va susține activitățile E.I. va fi în număr de 8.

Formatorii selectați care vor susține efectiv cursurile de dezvoltare antreprenorială vor fi în număr de 48 și de asemenea vor fi considerați experți pe termen scurt. Condiții minime – absolvent al unui curs de formator, experiență de minim 3 ani în domeniul educației non-formale antreprenoriale, să fi susținut minim 3 cursuri în ultimul an.

Managementul proiectului (L1–L36), cu sub-activitățile:

- Constituirea Echipei de Management și a Echipei de Implementare (EM/EI);
- Elaborarea strategiei de implementare a proiectului;
- Monitorizarea internă și externă a activităților și rezultatelor;
- Evaluarea intermediară/finală a stadiului de implementare;
- Asigurarea auditului extern (cu fiecare cerere de rambursare și anual);
- Organizarea a 2 conferințe de promovare, inițială pentru lansarea oficială a proiectului și finală pentru închiderea proiectului;

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

- Elaborarea materialelor de informare și publicitate;
- realizarea unui site dedicat special proiectului;

Activitatea de Achiziții (L1–L36) va urmări achiziționarea echipamentelor, materialelor și 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 și a instrucțiunilor emise de AM/OI.

Pentru **gestiunea financiară adecvată**, fiecare partener, pe baza activităților/subactivităților desfășurate și 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 și 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 și publicitatea va fi asigurată prin conferințele de lansare și închidere a proiectului, prin achiziționarea resurselor de informare și publicitate și diseminarea informațiilor în cadrul tuturor activităților care permit acest lucru. Cu ocazia acestor evenimente, în kit-urile sau mapele de eveniment, Solicitantul va include broșuri, agende, specifice proiectului, ca și alte

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

obiecte promotionale. Se vor distribui broșuri/fluturași de informare, care vor fi puse la dispoziția publicului larg. Evenimentele proiectului vor beneficia și de participarea reprezentanților mass-media, pentru ca, împreună cu comunicatele de presa, să existe și o vizibilitate suficientă a proiectului și a sprijinului FSE, în rândul publicului.

Metodologia de implementare

Prezentați modul în care veți implementa activitățile propuse pentru realizarea obiectivelor, precum și modul în care vor fi organizate resursele disponibile în vederea obținerii rezultatelor asumate. Descrieți cum vor fi implementate activitățile proiectului, precum și modul în care se va asigura monitorizarea implementării proiectului (max. 8.000 bytes).

Având în vedere numărul mare de experți implicați, precum și acoperirea națională prin activitățile derulate, desfășurarea activităților este coordonată la nivel regional, coordonatorii regionali raportând periodic către echipa de management, conform fișelor de raportare standardizate, toate detaliile legate de planificarea, implementarea și evaluarea activităților, cu raportare la indicatorii prestabiliți.

La nivel regional sunt alocați coordonatori pentru centrele de informare, pentru campania de informare, cât și pentru monitorizare/evaluare. Aceștia își coordonează și 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 și corecțiile necesare atunci când este cazul, identificate pe baza raportării la indicatori.

1. Studiul de tip analiză la nivel național

Culegerea datelor pe teren și prelucrarea acestora va fi subcontractată. Elaborarea instrumentului de cercetare, analiza datelor culese și elaborarea raportului final al studiului va fi asigurată de experți pe termen scurt. Acest studiu va furniza informații și 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 și 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 și pe suport de hârtie, în special în universități și 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 și a numărului de vizitatori la centrele de informare care solicită informații.

3. Înființarea și funcționarea centrelor de informare antreprenorială

Centrele de informare antreprenorială se vor înființa în spații puse la dispoziție de Partenerul

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

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 și absolvenți cu vârste de până la 25 de ani. Echipele din centrele de informare vor fi formate din câte un expert pe termen lung și 2 experți pe termen scurt/centru cu responsabilități privind diseminarea informațiilor în contextul campaniei și rezolvarea cererilor și solicitărilor publicului țintă în ceea ce privește 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 și transmis în format electronic și disponibil on-line, pe site-ul proiectului. Aplicații vor transmite chestionarul completat electronic sau îl 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, cunoștințelor despre mediul de afaceri românesc, competențelor și 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 și cel puțin un antreprenor cu o vechime de minim 3 ani. Rezultatele evaluării vor fi comunicate cursanților, numele persoanelor se-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

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 etapă vor fi schițe și nu se va solicita o documentare apro-

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

fundată. Cursanții trebuie să dovedească doar că au înțeles logica planificării unei afaceri și că și-au însușit toate noțiunile de bază care să le permită colelarea datelor și 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 și 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 și 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 și încurajarea unei creșteri 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 și viabilitatea planului de afaceri, dar și gradul de motivare al cursantului de a implementa planul respectiv, astfel încât acesta să poată primi finanțare și 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 și a câte unui reprezentant de la fiecare partener.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

e. Formatorii vor fi organizați în echipe de câte 6 formatori (2 module/zi * 3 zile), câte o echipă pentru fiecare din cele 8 centre. Formatorii sunt considerați experți pe termen scurt, aceștia urmând să asigure activitatea de formare, dar și activitatea de evaluare a planurilor.

5. Consultanță și finanțare

Cei 40 de cursanți selectați vor primi sprijin în valoare de 10.000 lei/proiect pentru implementarea planului de afaceri și consultanță de la echipa de antreprenori creată pentru evaluare. Aceștia vor putea folosi resursele exclusiv pentru scopul pentru care au fost alocate și vor trebui să prezinte documente justificative solicitantului. Consultanța se va acorda în limita a 16 ore.

NU

Proiect generator de venit

DESCRIERE PROIECT 2

Proiectul, prin obiectivele și activitățile pe care le conține, este conceput astfel încât să se auto-susțină după finalizarea finanțării FSE.

Sustenabilitatea proiectului

Descrieți clar modul în care este asigurată o posibilă transferare a activităților/ rezultatelor proiectului către alt grup țintă/alte sectoare/ multiplicare precum și modul în care rezultatele proiectului dumneavoastră pot fi incluse în poli-

Totodată, pe termen mediu și lung, pe baza feedback-ului continuu obținut de la persoane aparținând grupului țintă, se vor îmbunătăți permanent serviciile de consultanță 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 și care va conține în continuare componente de formare antreprenorială, precum și concursuri

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

ticile și strategiile integrate; indicați sursa ulterioară de finanțare (fonduri proprii, fonduri externe, pentru realizarea proiectului nu este necesară o altă finanțare) (max. 4.000 bytes)

similare de planuri de afaceri, astfel încât să fie stimulat interesul publicului țintă și să se asigure obținerea de rezultate concrete. Viabilitatea modelelor de proiecte a fost testată deja în practică. În conceperea strategiei pentru asigurarea sustenabilității proiectului am ținut seama de următoarele criterii:

- În cadrul proiectului au fost atinse obiectivele și au fost obținute rezultatele pentru care s-a obținut finanțare nerambursabilă – obiectivele propuse și rezultatele preconizate sunt fezabile în raport cu cuantumul finanțării nerambursabile și cu capacitatea de management și implementare a organizațiilor implicate în proiect;
- Proiectul a atins un punct de autosuficiență – la sfârșitul perioadei de implementare capacitatea logistică, financiară și de resurse umane va fi suficientă pentru a putea susține în continuare activitățile necesare dezvoltării antreprenoriale;
- Proiectul include operațiuni și activități pentru a asigura continuarea, valorificarea, abordarea integratoare a rezultatelor după finalizarea proiectului.

Proiectul cuprinde următoarele activități de acest gen:

– înființarea centrelor de informare antreprenorială (activitatea 4). După încheierea proiectului acestea vor funcționa sub formă de help-desk-uri (atât în sediu cât și online – fiecare centru va avea propriul site) organizate pe trei mari com-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

ponente (financiar, juridic și antreprenorial) pentru persoanele aparținând grupului țintă care vor dori să inițieze o activitate independentă.

– realizarea ghidului practic (activitatea 13).

Acesta va fi pus gratuit la dispoziția tuturor celor interesați atât în format electronic pe site-ul proiectului cât și 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, instituțional) – rezultatele finale ale proiectului (sintetizate în ghidul practic) vor avea un format electronic și vor fi puse la dispoziția tuturor celor interesați prin intermediul site-ului proiectului și al partenerilor implicați. În acest mod acestea vor putea fi transferate către oricare alt grup țintă;

- Structurile proiectului vor funcționa după finalizarea proiectului din punct de vedere instituțional și financiar – partenerii implicați colaborează și în momentul de față din punct de vedere instituțional, având parteneriate de lungă durată. Acest proiect nu va face decât să întărească acest parteneriat care va continua să existe și după perioada de implementare. Capacitatea operațională și financiară a partenerilor implicați în proiect permite continuarea activităților derulate în cadrul proiectului.

Solicitantul și partenerii respectă prevederile Egalitate de șanse
legislației în vigoare cu privire la egalitatea de 4000 bytes

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul ocupării și al muncii, egalitate de șanse și nediscriminare și va lua în considerare în implementarea proiectului toate politicile și practicile prin care, în rândul grupului țintă, să nu se realizeze nici o deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Abordarea integratoare a egalității de gen va fi combinată cu acțiuni specifice pentru creșterea participării durabile a femeilor în antreprenoriat. Principiul egalității de șanse este luat în considerare atât în elaborarea și implementarea proiectului, cât și în desfășurarea activităților proiectului și în identificarea grupului țintă.

În pachetul informațiv distribuit experților implicați în proiect, va fi inclusă o secțiune care va cuprinde dispozițiile legale cu privire la respectarea principiului egalității de șanse.

În strategia de concepere a proiectului principiul privind egalitatea de șanse a avut un rol determinant. Acesta fost integrat la nivelul fiecărei etape și activități a proiectului:

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

În cadrul implementării activității 2 (derularea efectivă a campaniei de promovare) ne vom adresa grupului țintă cu imparțialitate și 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 și stabilirea grupului eșantion din cadrul activității 3 (realizarea unui studiu tip analiză la nivel național în vederea conectării resurselor și serviciilor existente, cu scopul de a sprijini inițierea de noi afaceri) vom ține seama de aceleași 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 și avansate de formare antreprenorială cât și desemnarea câștigătorilor concursului desfășurat în cadrul activității 12 va fi realizată în mod obiectiv pe baza metodologiei stabilite care va elimina orice potențial risc de dezavantajare a

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

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 și 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 și mediul natural – flora, fauna, resursele naturale etc). Vom implementa un spirit antreprenorial durabil, o filozofie de afaceri pe termen lung cu venituri constante și 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 și 10 (conceperea cursurilor la nivel de bază și avansat pentru formare antre-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

prezențială) – în elaborarea designului de curs și 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 și 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 și 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 și 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

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor
trasate de echipa de management. Prin acest lucru contribuim la inovare și diversitate;

– în cadrul cursurilor pentru dezvoltare antreprenorială (atât nivel basic cât și avansat) vor avea loc activități practice inovatoare, atât în procesul de învățare cât și în elaborarea planurilor de afaceri.

– Ghidul practic elaborat în activitatea 13 va fi pus la dispoziția grupului țintă atât pe suport de hârtie cât și online prin intermediul site-ului proiectului. Prin cea de a doua modalitate vom aduce un aport societății informaționale aparținând grupului țintă;

În concluzie, proiectul ajută la dezvoltarea societății bazată pe cunoaștere. Am ținut seama în conceperea per ansamblu a proiectului de doi factori cheie: cunoaștere și creativitate.

3. Abordare interregională

Abordarea interregională se manifestă în cadrul proiectului prin următoarele acțiuni:

cele 8 centre de informare antreprenorială vor face schimb de experiență între ele, asigurându-se o abordare interregională a activității acestora. Feed-back-ul transmis de acestea va fi integrat în ghidul practic elaborat în cadrul activității 13;

Planurile de afaceri selectate pentru consultanță și acordarea de resurse financiare în vederea implementării (câte 5/regiune de dezvoltare) vor fi prezentate ca modele de bună practică pe site-

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

ul proiectului. Astfel un plan de afaceri dintr-o regiune va putea fi folosit ca sursă de inspirație pentru persoane din grupul țintă aflate și în alte regiuni de dezvoltare.

Pentru deceniul următor, Comisia a adoptat o nouă strategie UE în domeniul politicilor care vizează tineretul. Intitulată „Tineretul – Investiție și Capacitare”, noua strategie admite faptul că (1) tineretul reprezintă unul dintre cele mai vulnerabile grupuri din societate, mai ales în actuala criză economică și financiară și (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 și pe termen lung, care implică domenii cheie de politici care afectează tineretul Europei, în special educația, ocuparea forței de muncă, creativitatea și antreprenoriatul, incluziunea socială, sănătatea și sportul, participarea civică și voluntariatul. De asemenea, noua strategie evidențiază importanța muncii prestate de tineri și definește 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 și 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 și antreprenoriatul, sportul și angajamentele la nivel global. Pentru a răspunde unor astfel de provocări și pentru a crea oportunități pentru toți

Complementaritatea cu alte strategii/programe/proiecte

Indicați și descrieți strategiile/programele complementare cu proiectul dumneavoastră și demonstrați clar conformitatea cu acestea; indicați legătura proiectului dumneavoastră cu alte proiecte în curs de desfășurare sau planificate; precizați lecțiile învățate din experiența și modalitatea în care au fost evaluate și incluse în strategia proiectului (max. 5.000 bytes).

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor
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 și Capacitare”) atât prin grupul țintă propus cât și 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 școală cum să facă un plan de afaceri, cum să înființeze și să conducă o afacere proprie, finanțată din credite special create pentru ei, cu dobânzi avantajoase. Acest proiect nu face decât să transpună anumite direcții pe care le trasează și Strategia de la Lisabona în materie de competitivitate economică și 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 și activități;

– Partenerul 1 dezvoltă un program care se adresează tinerilor, cu vârste cuprinse între 18 și 35 de ani, ce au în plan înființarea unei firme în maximum 6 luni de la participarea la program sau care au înființat deja o firmă cu maximum 6 luni de activitate până la data începerii programului și care simt că au nevoie de know-how-ul unor antreprenori cu experiență practică îndelungată. Fiecare participant va avea un mentor personal

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

cu care va petrece patru săptămâni la biroul acestuia din urmă. Mentorul îl implică în activitățile sale cotidiene, îi ilustrează strategia prin care a reușit să construiască și să administreze compania pe care a creat-o, permițând astfel mentorul să observe direct mediul de business și procesele corespunzătoare lui. Relația de mentorat implică un angajament asumat de ambele părți – mentor, mentoree – și valorizează spiritul întreprinzător și capacitatea de a decide în privința propriei afaceri.

– Partenerul 2 implementează un program de tip grant cofinanțat FSE/POSDRU, care are ca scop creșterea potențialului antreprenorial la nivelul regiunii București – Ilfov prin dezvoltarea culturii antreprenoriale și prin îmbunătățirea competitivității și adaptabilității potențialilor antreprenori.

Proiectul este conceput pentru a asigura o mai mare anvergură și, prin aceasta, un grad mai mare de eficacitate, activităților pe care solicitantul și partenerii le desfășoară în general. Atât solicitantul, cât și partenerii realizează constant eforturi pentru promovarea antreprenoriatului și pentru stimularea inițierii de noi afaceri, pentru dezvoltarea competențelor, pentru creșterea gradului de flexibilitate pe piața muncii.

Alte informații relevante

4000 bytes

Data fiind acoperirea teritorială pe care o au Partenerul 1 și Partenerul 3, consorțiul a putut dezvolta un proiect amplu, cu un grup țintă semnificativ și cu rezultate durabile și sustenabile, gândite pe termen lung, cum sunt centrele de

Anexa 2. Model Proiect – B – Antreprenor

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

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

formare asigură o calitate superioară a conținutului materialelor și 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 și concret cu antreprenori, dată fiind și puterea exemplului.

Parteneriatul este unul pe termen lung, partenerii propunându-și să reitereze inclusiv programe de formare pentru studenți și după finalizarea proiectului, inclusiv în colaborarea cu universitățile gazdă.

BIBLIOGRAFIE

Claudia Neculae – *Scrierea proiectelor – suport de curs – Extreme Training*, București, 2007.

J. Rodney Turner, Stephen J. Simister – *Manual Gower de Management de Proiect Codecs*, București 2005.

Nicolae BIBU, Claudiu BRANDAS – *Managementul prin proiecte*, Editura MIRTON Timișoara, 2000.

Constanța - Nicoleta BODEA, Vasile BODEA, Iulian ÎNTORSUREANU, Paul POCATILU, Ramona Ana LUPU, Daniela COMAN – *Managementul proiectelor*, Editura INFOREC, București, 2000.

Harold KERZNER – *Project Management, A Systems Approach to Planning, Sceduling and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996.

Bârgăoanu Alina „*Managementul Proiectelor: Curs*”, ed. Comunicare, București, 2006.

Postăvaru Nicolae „*Managementul proiectelor*” ed. Matrix Rom, București, 2002.

Szuder A. „*Managementul Proiectelor. Ghid pentru elaborare și managementul proiectelor europene*”, ed. Bren, București, 2001.

Constantinescu Dan Anghel, Ungureanu Ana-Maria, Pridie Adelina, „*Managementul proiectelor*”, Ed. Semne '94, București, 2001.

Ion, Vasilescu, *Managementul proiectelor*, Ed. Eficon Press, București, 2005.

Business Start-up – Ghidul antreprenorului

Wolfgang Lessel, *Managementul proiectelor*, Ed. All, Bucuresti, 2007.

Dumitru, Oprea, *Managementul proiectelor europene*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005.

Octavian Thor Pleter, *Administrarea Afacerilor*, Ed. Cartea Universitară, București, 2005.

Stephen Covey, *Etica Liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, 2002.

Markus Buckingham, 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.



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 și 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 - Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor cu domeniul major de intervenție 3.1 - Promovarea culturii antreprenoriale, a reprezentat o oportunitate extraordinară pentru persoanele care doresc să-și deschidă o afacere în zona București-Ilfov. Beneficiarii au avut posibilitatea să primească informații cheie în domeniul demarării unei afaceri prin*

prima cursurilor gratuite la care au participat, prin prezentul ghid, precum și 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 și rețineți că nu puteți face lucruri mari având așteptări 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

INFORMAȚII

Adresă: Calea Plevnei, nr. 61, Sala de Conferințe 11, Sector 1, București

Telefon: +40 31 425 25 34, **Fax:** +40 372 874 354

Email: business@traininguri.ro,

Website: www.e-antreprenor.ro, www.traininguri.ro



9 786069 124772 3



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.traininguri.ro