



Michael E. Gerber

M M I T U L
INTREPRINZATORULUI



EDITURA AMALTEA

CARTE DE SUCCES,
CU PESTE 250.000 DE EXEMPLARE VÂNDUTE

„Incursiunile pătrunzătoare ale lui Gerber în anatomia afacerii au oferit miilor de întreprinzători un nou control asupra afacerilor lor,..."

SUCCESS MAGAZINE

INTRODUCERE

Cred că în orice afacere există poate cineva care este pe cale de a-și pierde mințile.
Joseph Heller Something Happened

Dacă ai pus sau vrei să pui pe picioare o mică afacere, atunci această carte a fost scrisă pentru tine.

Ea este rezultatul multor mii de ore de muncă desfășurate în cadrul Corporației GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor de-a lungul ultimilor șaptesprezece ani.

Cartea ilustrează o convingere creată și sprijinită de experiența pe care am acumulat-o lucrând cu mii de proprietari de mici afaceri.

Această convingere arată că afacerile mici, pur și simplu, nu funcționează în Statele Unite deși proprietarii lor muncesc din greu pentru a le face să meargă.

Am descoperit, de asemenea, că oamenii care au mici afaceri în SUA muncesc mult mai mult decât ar trebui în raport cu veniturile pe care le obțin.

Într-adevăr, problema nu constă în aceea că proprietarii nu muncesc, ci că nu muncesc în direcția bună.

Drept rezultat, majoritatea micilor afaceri sfârșesc într-un haos imposibil de stăpânit, de prevăzut, iar eforturile nu oferă nici o recompensă proprietarului.

Să analizăm doar câteva cifre.

Afacerile sunt inițiate și dau faliment în Statele Unite într-un ritm uluitor. În fiecare an, peste un milion de oameni din această țară încep vreun fel de afacere. Statisticile ne spun că la sfârșitul primului an cel puțin 40% au dat faliment.

Într-un interval de cinci ani, mai mult de 80% – adică 800.000 - au dat faliment.

Restul de vești proaste arată că, dacă deții o mică afacere care a reușit să supraviețuiască în primii cinci ani, nu este cazul să respiri ușurat pentru că 80% dintre afacerile care au rezistat în primii cinci dau faliment în următorii cinci.

Ce înseamnă asta?

De ce atâția oameni intră în afaceri numai pentru a da faliment?

Ce lecție nu reușesc ei să învețe?

Cum se face că, în ciuda atâtor informații disponibile astăzi despre modul în care să ai succes într-o mică afacere, numai puțini oameni reușesc într-adevăr?

Această carte răspunde la întrebările de mai sus.

Ea se ocupă de patru idei esențiale care, dacă le înțelegi și le aplici, îți vor da puterea să crezi o mică afacere extraordinar de captivantă și care îți va aduce multe satisfacții personale.

Ignoră aceste idei și probabil te vei alătura sutelor de mii de oameni care-și risipesc în fiecare an energia, banii și chiar viața pentru a începe o mică afacere și ajung la faliment sau multor altora care luptă din greu ani de zile doar încercând să supraviețuiască.

PRIMA IDEE în Statele Unite există un mit – eu îl numesc mitul întreprinzătorului – care spune că afacerile mici sunt pornite de întreprinzători care-și riscă banii pentru a obține un profit. Pur și simplu nu este adevărat. Motivele reale pentru care oamenii pornesc o afacere au puțin de-a face cu spiritul întreprinzător. Acest mit este factorul cel mai important pentru ritmul devastator al falimentelor micilor afaceri în zilele noastre. Înțelegerea mitului întreprinzătorului și aplicarea acestei înțelegeri în crearea și dezvoltarea unei mici afaceri poate fi secretul oricărei afaceri de succes.

A DOUA IDEE în prezent are loc o revoluție în sfera micilor afaceri din Statele Unite. Eu o numesc „revoluția

afacerilor la cheie". Nu numai că schimbă modul în care facem afaceri în această țară și peste tot în lume, dar schimbă și tipul de persoane care intră în afaceri, modul în care fac acest lucru și probabilitatea de a supraviețui.

A TREIA IDEE în inima „revoluției afacerilor la cheie” se află un proces dinamic pe care noi, cei de la GERBER, îl numim Procesul de dezvoltare a afacerii. Atunci când acest proces este sistematizat și aplicat voit de către deținătorul unei mici afaceri, el are puterea de a transforma orice mică afacere într-o organizație incredibil de eficientă. Experiența noastră ne-a arătat că atunci când o mică afacere încorporează acest proces în toate activitățile sale și-l folosește pentru a-și controla destinul, firma își menține prospețimea și înflorește. Atunci când o mică firmă ignoră acest proces – așa cum fac din nefericire, majoritatea – se angajează într-un proces de conducere la noroc, stagnare, și în final, faliment. Consecințele sunt inevitabile.

A PATRA IDEE Procesul de dezvoltare a afacerii poate fi aplicat sistematic de către proprietarul oricărei mici afaceri printr-o metodă etapizată care încorporează în modul de operare al micii afaceri lecțiile desprinse din Revoluția afacerilor la cheie. Acest proces devine apoi o cale previzibilă de a aduce rezultate și vitalitate oricărei mici afaceri al cărei proprietar este dispus să-i acorde timpul și atenția necesară pentru a înflori.

De la fondarea Corporației GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor am asistat peste 10.000 de proprietari de mici afaceri în implementarea Procesului nostru de Dezvoltare a Afacerilor prin înscrierea lor în cadrul Serviciului nostru unic de dezvoltare a afacerilor și am constatat că a avut succes de mii de ori.

Aș îndrăzni să presupun că nici o organizație nu a avut o experiență mai directă decât noi, cei de la GERBER, în aplicarea lecțiilor Revoluției afacerilor la cheie și a

Procesului de dezvoltare a afacerilor în construirea micilor afaceri. Și, cu toate că acest proces nu este vreun remediu magic și necesită muncă intensă, este întotdeauna o muncă ce aduce satisfacții și singurul fel de muncă ce-ți oferă nivelul de control necesar pentru a obține ceea ce vrei de la mica ta afacere. Intr-adevăr, îți va schimba afacerea și îți va schimba viața.

Prin urmare, această carte îți arată cum să obții rezultate și nu doar „cum să faci”. Atât dumneavoastră cât și eu știm că acest fel de cărți nu lucrează singure. Oamenii sunt cei care trebuie să lucreze.

Și ceea ce determină oamenii să muncească este o idee pentru care merită să muncești împreună cu înțelegerea clară a ceea ce trebuie făcut.

Numai atunci când o asemenea idee este integrată solid în modul cum gândești și cum îți conduci afacerea, acel „cum să faci” capătă înțeles.

Această carte vorbește despre o asemenea idee – idee care spune că afacerea ta nu este nimic mai mult decât o reflectare clară a persoanei tale.

Dacă gândirea ta este confuză și afacerea va fi la fel.

Dacă ești o persoană dezorganizată și afacerea ta va fi la fel.

Dacă ești lacom, angajații tăi vor fi și ei lacomi, oferindu-ți din ce în ce mai puțin și cerându-ți tot mai mult.

Dacă nivelul tău de cunoștințe despre ceea ce trebuie făcut în afacerea ta este limitat, afacerea va reflecta aceste limite.

Prin urmare, dacă afacerea ta trebuie să evolueze – așa cum trebuie s-o faci în mod continuu pentru a prospera – tu trebuie să evoluezi mai întâi. Dacă nu vrei să te schimbi, afacerea nu-ți va oferi niciodată ceea ce dorești.

Prima schimbare care trebuie să aibă loc are legătură cu ideea la despre ceea ce este în realitate afacerea și ce trebuie să faci ca ea să funcționeze.

O dată ce ai înțeles relația dintre proprietar și afacere

astfel încât ea să meargă, te pot asigura că afacerea și viața ta vor căpăta o nouă vitalitate și un nou înțeles.

Vei ști de ce atât de mulți oameni nu reușesc să obțină ce vor de la afacerea lor.

Vei vedea ocaziile aproape magice disponibile pentru oricine începe o mică afacere în modul potrivit, având o adevărată înțelegere și instrumentele necesare.

Am văzut asta întâmplându-se de mii de ori, în orice tip imaginabil de afacere, cu oameni care nu știau nimic despre afacere când au început.

Dorința mea este ca atunci când veți fi terminat de citit această carte să înceapă să vi se întâmple și dumneavoastră.

Cred că afacerea noastră poate deveni o metaforă captivantă pentru „Drumul ales”.

Un înțelept a spus cândva: „Cunoaște-te pe tine însuși.” Acestui distins aforism îi pot doar adăuga, pentru cazul omului de afaceri aflat pe drumul cunoașterii, „Călătorie plăcută și noroc”.

Aș putea să adaug de asemenea, câteva cuvinte instructive ale altui înțelept, Anthony Greenbank, care a spus în *The Book of Survival*: „Pentru a depăși o situație critică nu ai nevoie de reflexele unui pilot de Formula 1, de mușchii lui Hercule sau de mintea lui Einstein. Ai doar nevoie să știi ce este de făcut.”

Lectură plăcută.

Michael E. Gerber
Petaluma, California
Iulie 1994

Mitul întreprinzătorului
și micile afaceri
în Statele Unite

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

Se îmbată cu muncă și nu mai văd
cum sunt ei în realitate.

Aldous Huxley

Mitul întreprinzătorului este un mit adânc înrădăcinat în cultura Statelor Unite și are o rezonanță eroică.

Figura întreprinzătorului tipic și muncile lui Hercule ți se asociază întotdeauna în minte: un bărbat sau o femeie înfruntând singur stihiile, sfidând cu curaj greutăți insurmontabile, escaladând pereții verticali ai unor stânci înșelătoare – toate acestea pentru a-și realiza visul de a avea propria afacere.

Legende vorbesc de noblețe, de eforturi avântate, supraomenești, de un angajament extraordinar față de idealuri valabile mai mult de o viață de om.

Ei bine, deși există asemenea oameni, experiența mea îmi spune că ei sunt rari.

Dintre miile de oameni de afaceri pe care am avut ocazia să-i cunosc și cu care am lucrat în ultimele două decenii, puțini erau cu adevărat întreprinzători în momentul în care i-am cunoscut.

Viziunea lipsea în majoritatea cazurilor.

Atracția pentru escalade se transforma în frică de înălțimi.

Peretele de stâncă devenea mai degrabă ceva de care să te agăți decât ceva cu care să te mășori.

Epuizarea era ceva obișnuit, iar euforia ceva rar.

Dar n-au fost toți acești oameni cândva niște întreprinzători? În fond, și-au întemeiat propria afacere. Trebuie să fi existat niște visuri care să-i împingă să-și

asume un asemenea risc.

Dar în acest caz, unde dispăruseră acele visuri? De ce s-au vestejit?

Unde era întreprinzătorul care pornise afacerea?

Răspunsul este simplu: întreprinzătorul a existat doar pentru un moment.

O secundă trecătoare.

Și apoi a dispărut. În majoritatea cazurilor pentru totdeauna.

Dacă întreprinzătorul a supraviețuit totuși, a rămas doar ca un mit care s-a dezvoltat din proasta înțelegere a oamenilor care pornesc o afacere și a motivelor pentru care o fac.

Această înțelegere greșită ne-a costat scump în Statele Unite – mai mult decât putem să ne imaginăm – în termeni de resurse risipite, ocazii pierdute și vieți irosite.

Acest mit, această înțelegere greșită eu o numesc mitul întreprinzătorului.

El își găsește rădăcinile în Statele Unite într-o credință romantică precum că micile afaceri sunt pornite de întreprinzători când de fapt majoritatea celor care pornesc afaceri nu sunt persoane întreprinzătoare.

Atunci cine pornește micile afaceri?

Și de ce?

Spiritul întreprinzător

Pentru a înțelege Mitul întreprinzătorului și confuzia care stă la baza sa, vom privi mai îndeaproape persoana care intră în afaceri. Nu după ce intră în afaceri, ci înainte de aceasta.

Deci unde vă aflați înainte de a porni afacerea? Iar dacă vă gândiți să intrați în afaceri, unde vă aflați în momentul de față?

Ei bine, dacă vă asemănați cu majoritatea oamenilor pe care i-am cunoscut, atunci sunteți angajat undeva.

Cu ce vă ocupați?

Probabil o activitate tehnică precum majoritatea celor care intră în afaceri.

Ați fost tâmplar, mecanic sau lăcătuș.

Sau poate contabil, frizer de câini, proiectant sau stilist; programator de calculatoare, doctor sau desenator tehnic; artist grafic, sau contabil, designer de interioare, instalator sau vânzător.

Dar orice activitate ați fi prestat, ea este una de natură tehnică.

Și probabil că erați foarte bun în meseria dumneavoastră.

Dar lucrați pentru altcineva.

Apoi, într-o zi, fără un motiv evident, ceva s-a întâmplat. Poate că a fost vremea, o aniversare sau absolvirea liceului de către copilul dumneavoastră. Poate că a fost cecul cu salariul pe care l-ați primit într-o vineri după-amiază, sau o privire piezișă a șefului, care nu v-a căzut bine. Poate că a fost simțământul că șeful dumneavoastră nu apreciază cu adevărat contribuția pe care o aveți la succesul afacerii.

Putea să fi fost orice, nu contează.

Dar într-o zi, aparent fără nici un motiv, ați fost lovit deodată de spiritul întreprinzător. Iar din acea zi, viața dumneavoastră nu a mai fost niciodată la fel.

În mintea dumneavoastră au apărut gânduri ca acestea: „Pentru ce fac asta? De ce muncesc pentru individul ăsta? La naiba, știu despre afacerea asta la fel de mult cât știe și el! Dacă nu eram eu, nici n-avea afacerea. Orice fraier poate să aibă o afacere. Iar eu muncesc pentru unul din ăștia.”

Iar din momentul în care acordați atenție acestor gânduri și le puneți cu adevărat la inimă, soarta vă este pecetluită.

Exaltarea de a tăia lanțul vă însoțește permanent.

Gândul de a fi independent vă urmărește pretutindeni.

Ideea de a vă fi propriul șef, de a face lucrurile cum vă place, de a cânta propria melodie devine obsesivă, irezistibilă.

O dată ce v-a lovit spiritul întreprinzător, nu există nici o

alinare.

Nu puteți scăpa de el.

Trebuie să vă porniți propria afacere.

Presupunerea fatală

Cuprins de „chinurile” spiritului întreprinzător, cădeți victima celei mai dezastruoase presupuneri pe care cineva poate s-o facă privind intrarea în afaceri.

Este o presupunere pe care o fac toți tehnicienii care intră în afaceri și care trasează drumul unei afaceri de la Măreața Inaugurare până la Lichidare, oricând se va întâmpla aceasta.

Presupunerea fatală este aceea că, *dacă înțelegi activitatea tehnică dintr-o afacere, atunci înțelegi și afacerea care se bazează pe acea activitate tehnică.*

Iar motivul pentru care această presupunere este fatală este acela că, pur și simplu, nu-i adevărată.

De fapt, această presupunere stă la rădăcina eșecului celor mai multe mici afaceri!

Activitatea tehnică dintr-o afacere și afacerea care se bazează pe acea activitate tehnică sunt două lucruri total diferite!

Dar Tehnicianul care pornește o afacere nu reușește să vadă acest lucru.

Pentru tehnicianul care suferă de spirit întreprinzător, o afacere nu este o afacere, ci un loc unde mergi la muncă.

Astfel tâmplarul, electricianul sau instalatorul devin parteneri contractanți.

Frizerul își deschide o frizerie.

Coafeza își deschide un salon de frumusețe.

Inginerul intră în afaceri cu semiconductoare.

Muzicianul își deschide un magazin de specialitate.

Toți cred că dacă înțeleg partea tehnică a afacerii sunt imediat și în cel mai înalt grad calificați să desfășoare afacerea care prestează acel tip de activitate.

Pur și simplu nu este adevărat!

De fapt, în loc să fie cel mai mare avantaj, cunoașterea activității tehnice a afacerii devine singura și cea mai mare problemă a Tehnicianului.

Dacă el nu ar ști să realizeze activitatea tehnică, atunci ar trebui să învețe cum să facă rost de ea gata realizată.

El ar fi forțat să învețe cum să procedeze pentru ca afacerea să meargă, în loc să muncească el însuși.

Tragedia adevărată constă în faptul că, atunci când Tehnicianul dă greș în afaceri datorită Presupunerii fatale, afacerea care trebuia să-l elibereze dintre limitele impuse de munca pentru altcineva, de fapt îl încâtușează.

Deodată, munca pe care știa s-o facă atât de bine devine o îndatorire pe care știe cum s-o realizeze, la care se adaugă o duzină de îndatoriri pe care nu știe deloc cum să le ducă la bun sfârșit.

Aceasta deoarece, deși întreprinzătorul a pornit afacerea, tehnicianul este cel care muncește.

Și deodată, un vis de întreprinzător se transformă într-un coșmar al tehnicianului.

Iată o tânără femeie care face plăcinte.

**Iată o tânără femeie care pornește
o afacere cu o patiserie.**

**Iată o tânără femeie care îmbătrânește înainte de
vreme.**

Am întâlnit-o pe Sarah după ce intrase în afaceri de trei ani. Ea mi-a spus:

— Au fost cei mai lungi trei ani din viața mea.

Afacerea lui Sarah se numea „Totul despre plăcinte” (evident, nu este numele real).

Dar, în realitate, afacerea lui Sarah nu era numai despre plăcinte – era totul despre activitatea de patiserie. Era munca pe care Sarah adora s-o facă mai mult decât orice altceva plus o muncă pe care Sarah nu o făcuse în viața ei.

— De fapt, mi-a spus Sarah, nu numai că urăsc să fac toate aceste activități (și-a întins mâinile îmbrățișând mica

patiserie unde se afla), dar *urăsc* (ea a accentuat cuvântul aproape cu violență) – *urăsc* să fac plăcinte. Nu mai suport nici gândul la plăcinte. Nu mai suport mirosul de plăcintă. Nu mai suport nici să le văd. Și apoi începu să plângă.

Aroma dulce și proaspătă a plăcintelor umplea încăperea.

Era ora 7 dimineața și patiseria „Totu1 despre plăcinte” era pe cale să se deschidă în 30 de minute. Dar gândul lui Sarah era în altă parte.

— Este ora șapte, spuse ea ștergându-și ochii cu șorțul, ca și cum mi-ar fi citit gândurile. Ți dai seama? Sunt aici de la trei dimineața și m-am sculat la ora două ca să ajung aici la trei. Iar când plăcintele vor fi gata, voi deschide magazinul, voi servi clienții, apoi voi face curățenie, voi închide magazinul, voi merge la cumpărături, voi completa registrul de încasări și voi merge la bancă. Până voi lua cina și voi pregăti plăcintele pentru copt mâine dimineață se va fi făcut nouă și jumătate sau zece seara. Iar după ce voi termina toate astea, la vremea când orice persoană normală își va spune că, pentru Dumnezeu, ziua s-a sfârșit, eu va mai trebui să mă așez și să încep să mă gândesc cum voi strânge banii de chirie pentru luna următoare. Și toate acestea pentru că (ea își întinse din nou brațele obosită ca și cum ar fi vrut să sublinieze tot ce spusese mai înainte) cei mai buni prieteni ai mei mi-au spus că aș fi nebună să nu-mi deschid propria patiserie, doar eram al naibii de pricepută! Și ce-i mai rău, i-am crezut! Mi s-a părut că este o cale pentru a scăpa de slujba groaznică pe care o aveam. Mi s-a părut că este o cale să mă eliberez, să mă ocup de munca care-mi place și s-o fac pentru mine.

A izbucnit într-un hohot de plâns pe care n-am vrut să-l întrerup. Am așteptat în liniște să văd ce va spune mai departe.

În loc să spună ceva, Sarah lovi cu piciorul drept imensul cuptor negru din fața sa.

— Blestemat să fie! explodă ea. Blestemat, blestemat, blestemat!

Pentru a-și scoate în evidență furia, mai lovi o dată cuptorul.

Iar apoi se prăbuși suspinând adânc și încrucișându-și brațele aproape cu disperare.

— Ce mă fac acum? spuse ea aproape în șoaptă fără să mă întrebe pe mine cu adevărat, ci pe ea însăși.

Sarah se sprijini de perete și rămase tăcută un lung moment, uitându-se în jos. Ceasul mare de pe perete ticăia tare în patiseria goală. Puteam auzi mașinile trecând pe strada aglomerată din fața magazinului pe măsură ce orașul se trezea. Soarele strălucea nemilos prin geamurile imaculate, măturând podeaua lustruită, de stejar, din fața tejghelei.

Vedeam granulele de praf în raza de lumină stând suspendate de parcă ar fi așteptat ca Sarah să vorbească.

Era înglodată în datorii.

Cheltuise tot ce avusese și încă mai împrumutase pentru a crea această micuță patiserie încântătoare.

Podeaua era din cel mai bun stejar.

Cuptoarele erau cele mai bune care există.

Vitrinele erau încântătoare, ce se poate cumpăra mai bun cu bani.

Și-a pus toată inima aranjând acest loc, la fel cum își pusese inima în făcutul plăcintelor. S-a îndrăgostit de această muncă în tinerețe, când a învățat-o de la mătușa ei, care locuia împreună cu familia pe vremea când Sarah creștea.

Mătușa ei umplea bucătăria familiei pe vremea copilăriei lui Sarah cu aroma dulce a plăcintelor proaspăt coapte. Mătușa ei a inițiat-o în magia acestui proces: frământatul aluatului, curățirea cuptorului, presărarea făinii, pregătirea tăvilor, tăierea cu grijă a merelor, cireșelor, a rubarbei sau a piersicilor. Era o muncă ce trebuia făcută cu dragoste.

Mătușa o corecta când Sarah, în graba ei, accelera procesul.

Mătușa îi spunea mereu și mereu: „Dragă Sarah, avem

tot timpul din lume. A face plăcinte nu înseamnă a le da gata. Înseamnă a face plăcinte bune.”

Iar Sarah a crezut că a înțeles-o.

Dar acum Sarah știa că a coace plăcinte însemna „să le dai gata”. Plăcerea coptului plăcintelor încetase pentru ea. Cel puțin așa credea.

Ceasul își continua ticăitul stăruitor.

Priveam cum Sarah părea să se închidă și mai mult în sine.

Știam cât de apăsător trebuia să fie pentru ea să fie înglodată în datorii, să se simtă neajutorată în fața situației. Unde era mătușa ei acum? Cine o va învăța ce să facă în continuare?

— Sarah, am spus cât se poate de grijuliu. Este timpul să înveți totul de la început despre făcutul plăcintelor.

Tehnicianul care este prins de spiritul întreprinzător ia munca pe care îi place s-o facă și o transformă într-o slujbă. Munca născută din dragoste devine o sarcină amestecată într-o învălmășeală de alte sarcini mai puțin familiare și mai puțin plăcute. În loc să-și mențină locul special, reprezentând unica măiestrie pe care o posedă și pe baza căreia și-a pornit afacerea, această muncă se banalizează, devine ceva care trebuie dus la capăt pentru a face loc altor activități care trebuie îndeplinite.

I-am spus lui Sarah că orice Tehnician care este acaparat de spiritul întreprinzător trăiește exact aceleași situații.

Mai întâi euforie, în al doilea rând spaimă, în al treilea epuizare și în final, disperare. Un simțământ teribil de pierdere – nu doar a ceea ce le-a fost mai drag, relația specială pe care o aveau cu munca lor, ci și pierderea scopului în viață, a propriului eu.

Sarah m-a privit cu un sentiment de ușurare, ca și cum s-ar simți observată, dar nu judecată.

— Ai numărul meu de telefon, spuse ea. Dar ce voi face acum?

— Vei înainta pas cu pas, am răspuns eu. Problema

tehnicianului nu este singura de care trebuie să te ocupi în cazul tău.

ÎNTEPRINZĂTORUL, MANAGERUL ȘI TEHNICIANUL

Astfel, în cursul vieții, o persoană dobândește multe calități personale, se manifestă ca și diverse personaje, adică are mai multe euri (deoarece fiecare personaj vorbind pentru sine, independent de celelalte, își spune „Eu” când se manifestă).

Jean Vaysse Toward Awakening

Nu, problema tehnicianului nu este singura. Lucrurile sunt mai complicate decât atât.

Problema este că oricine intră în afaceri va trebui să fie în același timp: întreprinzătorul, Managerul și Tehnicianul.

Problema mai constă și în faptul că, în timp ce fiecare dintre aceste personalități vrea să fie șeful, nici una nu vrea să aibă un șef.

Prin urmare, aceste personalități pornesc o afacere împreună pentru a scăpa de șef. Și așa începe conflictul.

Pentru a vă arăta cum se manifestă această problemă pentru oricare dintre noi, să examinăm modurile variate în care interacționează personalitățile noastre interioare.

Să cercetăm două personalități cu care suntem familiarizați: Grăsanul și Slăbănogul.

V-ați hotărât vreodată să țineți regim?

Stați în fața televizorului într-o sâmbătă seara privind o cursă de atletism, plin de admirație față de robustețea și agilitatea atleților.

Mâncați un sandviș, al doilea de când v-ați așezat la televizor acum două ore ca să priviți evenimentul.

Vă simțiți leneș în fața imaginilor pline de acțiune de pe ecran și, deodată, cineva se trezește în dumneavoastră și

spune: „Ce faci? Uită-te la tine, ești gras! Nu ești deloc în formă! Fă ceva!”

Ni s-a întâmplat tuturor. Cineva se trezește în interiorul nostru având o imagine cu totul diferită despre cine ar trebui să fim și ce ar trebui să facem. În acest caz, să-l numim Slăbănogul.

Cine este Slăbănogul? Este un tip care folosește cuvinte precum disciplină, exercițiu, organizare. Slăbănogul este neîngăduitor, corect cu el însuși, perseverent până la detaliu, un tiran vicios.

Slăbănogul detestă grăsanii. Nu poate sta liniștit. Are nevoie să fie mereu în mișcare. Trăiește pentru acțiune.

Slăbănogul tocmai v-a luat în primire. Fiți atenți – lucrurile sunt pe cale să se schimbe.

Înainte de a vă da seama, aruncați toate alimentele grase din frigider. Vă cumpărați o nouă pereche de pantofi de sport, haltere și tricouri. Lucrurile sunt pe cale să se schimbe pe-aici. Aveți un nou avânt în viață. Vă planificați noul regim fizic: vă sculați la cinci, alergați cinci kilometri, faceți un duș*rece la ora șase, luați micul dejun cu pâine integrală prăjită, cafea neagră și o jumătate de grepfrut, apoi vă urcați pe bicicletă ca să mergeți la serviciu, vă întoarceți pe la șapte seara, mai alergați trei kilometri și vă culcați la zece – lumea este deja altfel pentru dumneavoastră!

Și chiar ați câștigat! Luni seara ați dat jos un kilogram. Adormiți visând că veți câștiga maratonul de la Boston. De ce nu? Așa merg lucrurile, este doar o chestiune de timp.

Marți seara vă urcați din nou pe cântar. Ați dat jos încă jumătate de kilogram. Sunteți de-a dreptul incredibil! Splendid! O mașină zveltă.

Miercuri sunteți demn de toate laudele. Munciți în plus o oră dimineața și o oră seara.

Sunteți nerăbdător să vă urcați din nou pe cântar. Vă dezbrăcați la baie tremurând în baie și sunteți plin de speranță la ceea ce vă va arăta cântarul. Vă urcați ușor pe

el și priviți în jos. Și ce vedeți ... nimic nu vedeți. N-ați dat jos nici măcar un gram. Aveți exact aceeași greutate ca și marți. Descurajarea vi se strecoară în suflet, începeți să simțiți un slab resentiment. „După toată munca asta! După atâta transpirat și după atâtea eforturi! Și totul la ce bun? Nu-i cinstit.” Dar lăsați deoparte supărarea. În fond, și mâine este o zi. Mergeți la culcare promițându-vă să munciți și mai mult joi. Dar ceva s-a schimbat.

Nu veți ști ce s-a schimbat până joi dimineața.

Plouă.

În casă este cald.

Ceva nu-i la fel.

Ce este?

Un minut sau două nu-i dați de capăt.

Iar apoi vă dați seama: altcineva s-a instalat în trupul dumneavoastră.

Este Grăsanul!

Iată-l înapoi!

Și nu vrea să plece.

De fapt, nici nu vrea să se dea jos din pat. Este frig afară. „Să alerg? Glumești!”

Grăsanului nu-i place să facă nimic. Singurul exercițiu de care ar putea fi interesat ar fi acela de a mânca!

Și deodată sunteți cu mintea la frigider – chiar în interiorul frigiderului – în toată bucătăria!

Mâncarea este acum de cel mai mare interes pentru dumneavoastră.

Maratonul s-a evaporat; mașina zveltă asemenea; tricourile, halterele și pantofii de sport au dispărut și ele.

Grăsanul le-a luat locul. El face jocul acum.

Ni se întâmplă tuturor, mereu și mereu. Am fost induși în eroare gândind că suntem într-adevăr acea persoană.

Iar când Slăbănogul se hotărăște să schimbe lucrurile, cred că de fapt, eu însumi am luat această decizie.

Iar când Grăsanul se trezește și întoarce lucrurile cum au fost, cred de asemenea, că eu însumi am luat această

decizie.

Dar nu-i așa. Noi am luat decizia.

Slăbănogul și Grăsanul sunt două personalități total diferite, cu necesități diferite, interese diferite și stiluri de viață diferite.

De aceea nu se plac unul pe altul. Fiecare vrea lucruri total diferite.

Problema este că atunci când intrați în pielea Slăbănogului sunteți acaparat în totalitate de necesitățile lui, interesele lui, stilul lui de viață.

Iar apoi ceva se întâmplă – cântarul vă dezamăgește, vremea se răcește, cineva vă oferă un sandwich cu șuncă.

În acel moment Grăsanul, care-și aștepta rândul în culise, vă captează atenția. Preia controlul.

Vă ia în stăpânire din nou.

Cu alte cuvinte, atunci când sunteți Slăbănogul faceți mereu promisiuni pe care Grăsanul ar trebui să le îndeplinească.

Iar când sunteți Grăsanul faceți mereu promisiuni pe care Slăbănogul ar trebui să le îndeplinească.

Mai este de mirare că este atât de greu să ne ținem promisiunile față de noi înșine?

Nu este vorba că nu suntem hotărâți sau că nu ne putem baza pe noi înșine; este vorba că fiecare dintre noi reunește o serie de personalități diferite, fiecare cu propriile ei interese și cu modul său de a face lucrurile. Cerând uneia dintre personalități să țină cont de alta dintre cele multe înseamnă să stârnim o bătălie sau chiar un adevărat război.

Oricine care a trăit vreodată conflictul dintre Grăsan și Slăbănog (oare nu ni s-a întâmplat tuturor?) știe despre ce vorbesc. Nu poți să fii în același timp și unul și altul; unul dintre ei trebuie să piardă. Și amândoi știu asta.

Ei bine, acesta este tipul de război care se desfășoară în interiorul proprietarului oricărei mici afaceri.

Dar este o bătălie între trei indivizi: întreprinzătorul, Managerul și Tehnicianul.

Din nefericire este o bătălie în care nimeni nu poate câștiga.

Înțelegerea diferențelor dintre ei va explica imediat de ce.

Întreprinzătorul

Personalitatea întreprinzătoare transformă cea mai obișnuită situație într-o ocazie excepțională. Întreprinzătorul este vizionarul care se află în noi. Visătorul. Energia care se găsește în spatele fiecărei activități umane. Imaginația care aprinde focul viitorului. Catalizatorul pentru schimbare.

Întreprinzătorul trăiește în viitor, niciodată nu se uită în urmă și rareori ia în seamă prezentul. El este cel mai fericit om de pe lume când este lăsat să construiască liber imagini pentru „ce ar fi dacă” sau „ce ar fi când”.

În știință, personalitatea întreprinzătoare lucrează în domeniile cele mai abstracte și mai puțin practice ale fizicii particulelor, ale matematicii pure, ale astronomiei teoretice. În artă, această personalitate înflorește în zona rarefiată de avangardă. În afaceri, întreprinzătorul este un inovator, un mare strateg, creatorul a noi metode de a intra pe piață sau a noi piețe, gigantul care schimbă lumea ca Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de la IBM și Ray Kroc de la McDonald's.

Întreprinzătorul este personalitatea noastră creatoare – întotdeauna cea care este mai bine pregătită să înfrunte necunoscutul, să străpungă viitorul, să creeze probabilități din posibilități, să organizeze haosul născând armonie.

Orice personalitate întreprinzătoare puternică are o extraordinară nevoie de a deține controlul. Trăind în această lume vizionară a viitorului, întreprinzătorul simte necesitatea să controleze oameni și evenimente din prezent, astfel încât să se poată concentra asupra visurilor sale.

Având în vedere necesitatea sa de schimbare, întreprinzătorul creează multă dezordine în jurul său, care este în mod previzibil incomodă pentru cei înregimentați în

proiectele sale.

Drept rezultat, constată deseori că se distanțează rapid de ceilalți. Cu cât o ia mai mult înaintea celorlalți, cu atât trebuie să facă un efort mai mare pentru a-i trage după el.

Aceasta devine imaginea despre lume a unui întreprinzător: o lume alcătuită atât dintr-o supra-abundență de ocazii, cât și dintr-o mulțime de indivizi „târâie-picioare”.

Problema este cum va putea întreprinzătorul să urmărească ocaziile fără să se înnămolească din cauza picioarelor?

Calea pe care o alege, de obicei, este să intimideze, să hărțuiască, să jupoaie, să încânte, să lingusească, să țipe și în final, când orice altceva dă greș, să promită orice pentru a face ca proiectul să înainteze.

Pentru întreprinzător cei mai mulți oameni reprezintă probleme care stau în calea visului său.

Managerul

Personalitatea managerială este pragmatică. Fără Manager nu ar exista planificare, ordine sau previzibilitate. Managerul este acea parte din noi care merge la magazin și cumpără cutiuțe din plastic pentru aranjat lucrurile, le duce în garaj și depozitează sistematic în ele toate mărimile de piulițe, șuruburi, șurubelnițe, fiecare într-un sertar bine stabilit. El este apoi acela care atârnă toate uneltele pe pereți într-o ordine impecabilă – uneltele pentru întreținerea grădinii pe un perete, uneltele de tâmplărie pe un altul – și, pentru a fi absolut sigur că nimic nu este deranjat de la locul lui, desenează o imagine a fiecărei unelte pe peretele unde atârnă!

În timp ce întreprinzătorul trăiește în viitor, Managerul trăiește în trecut.

În timp ce întreprinzătorul tânjește să dețină controlul, Managerul tânjește după ordine.

În timp ce întreprinzătorul înflorește în mijlocul

schimbării, Managerul se agață obsesiv de starea prezentă.

În timp ce întreprinzătorul vede întotdeauna șansa din fiecare eveniment, Managerul vede întotdeauna problemele care pot apărea.

Managerul își construiește o casă și apoi trăiește în ea pentru totdeauna.

Întreprinzătorul își construiește o casă și, în momentul în care a terminat-o, începe să facă planuri pentru următoarea.

Managerul pune toate lucrurile în rânduri precis ordonate.

Întreprinzătorul creează lucruri, iar Managerul le pune în ordine.

Managerul este cel care vine pe urmele întreprinzătorului pentru a face curățenie. Dar fără întreprinzător n-ar exista mizerie de curățat.

Fără Manager nu ar exista afaceri și societate. Fără întreprinzător nu ar exista progres.

Tensiunea dintre viziunea întreprinzătorului și pragmatismul Managerului este cea care creează sinteza din care se nasc toate operele mari.

Tehnicianul

Tehnicianul este cel care face practic o activitate.

„Dacă vrei ca o treabă să fie bine făcută, atunci fă-o tu însuși.” Acesta este crezul Tehnicianului.

Tehnicianul adoră să șurubărească. Toate lucrurile există pentru a fi demontate și apoi montate la loc. Nu visezi la lucruri, te-apuci să le faci.

În timp ce întreprinzătorul trăiește în viitor și Managerul în trecut, Tehnicianul trăiește în prezent. El adoră să simtă lucrurile și să le vadă duse la bun sfârșit.

Atâta timp cât lucrează, tehnicianul este fericit, dar se ocupă doar de un singur lucru o dată. El știe că nu poți face două lucruri în același timp; numai un nebun ar încerca. Așa că muncește constant și este cel mai fericit când controlează fluxul muncii.

Drept rezultat, Tehnicianul nu are încredere în cei pentru care muncește deoarece ei încearcă să obțină mai multă muncă decât este posibil sau necesar.

Pentru Tehnician gânditul este neproductiv dacă nu are legătură directă cu munca ce trebuie făcută.

Ca urmare, el este neîncrezător față de idei înalte sau față de lucruri abstracte.

A gândi nu înseamnă a munci; gânditul stă în calea muncii.

Tehnicianul nu este interesat de idei; el este interesat de „cum să faci”.

Pentru Tehnician toate ideile trebuie reduse la o metodologie ca să aibă vreo valoare. Și pe bună dreptate.

Tehnicianul știe că dacă nu ar fi el, lumea ar avea mai multe neazuri decât are deja. Nu s-ar realiza nimic concret, dar o mulțime de oameni ar gândi la ce trebuie făcut.

Cu alte cuvinte, în timp ce întreprinzătorul visează și Managerul se agită, Tehnicianul rumegă.

Tehnicianul este un individualist hotărât, cu picioarele pe pământ, care produce pâinea de astăzi ce va fi consumată la cină. El este coloana vertebrală a oricărei tradiții culturale, dar și mai mult a culturii americane. Dacă Tehnicianul nu muncește, nimic nu se realizează.

Toți stau în calea lui.

Întreprinzătorul îi aruncă mereu în cale câte o capcană când vine cu o altă „idee nouă și grozavă”.

Pe de altă parte, întreprinzătorul creează mereu activități noi și interesante pentru Tehnician, stabilind astfel o posibilă relație simbiotică.

Din nefericire, rar se întâmplă lucrurile în acest fel.

Deoarece majoritatea ideilor întreprinzătorului nu funcționează în lumea reală, Tehnicianul se simte înșelat și iritat pentru că este întrerupt din lucrul său la ceva care este necesar de făcut pentru a încerca ceva nou, care probabil că nu este deloc necesar de făcut.

Și Managerul îi creează probleme Tehnicianului pentru că

el este hotărât să impună ordinea în munca Tehnicianului, să-l reducă la o parte a „sistemului”.

Dar fiind un individualist neînduplecat, Tehnicianul nu poate suporta să fie tratat astfel.

După părerea Tehnicianului, „sistemul” dezumanizează, este rece, antiseptic și impersonal. El îi violează individualitatea.

Munca înseamnă ceva realizat de om. Iar în măsura în care nu este realizată de om devine ceva străin, necunoscut.

Însă pentru Manager, munca este un sistem de rezultate în care Tehnicianul este doar o componentă.

Prin urmare, pentru Manager, Tehnicianul devine o problemă care trebuie stăpânită. Pentru Tehnician, Managerul devine un bătăcios care trebuie evitat.

Pentru ambii, întreprinzătorul este, mai întâi de toate, cineva care-i bagă în necaz!

Realitatea este că toți avem în noi un întreprinzător, un Manager și un Tehnician. Iar dacă aceste personalități ar fi perfect echilibrate, atunci am avea în față un individ incredibil de competent.

Întreprinzătorul ar fi liber să înainteze în noi domenii de interes, Managerul ar consolida baza de operare, iar Tehnicianul ar realiza munca efectivă.

Fiecare ar obține satisfacții din munca pe care o face cel mai bine, servind întregul în cel mai eficient mod.

Din nefericire, experiența noastră arată că puțini oameni care intră în afaceri sunt binecuvântați cu un asemenea echilibru. În loc de aceasta, micul întreprinzător tipic este doar 10% întreprinzător, 20% Manager și 70% Tehnician.

Întreprinzătorul se trezește cu o viziune.

Managerul strigă: „Oh, nu!”

Iar în timp ce cei doi se luptă, Tehnicianul prinde ocazia să intre în afaceri pe cont propriu.

Și nu pentru a urma visul întreprinzătorului, ci pentru a smulge în sfârșit celor doi controlul asupra muncii sale.

Pentru Tehnician visul s-a împlinit. Șeful a murit.

Dar pentru afacere este un dezastru, pentru că la cârmă nu se află cine trebuie.

Tehnicianul preia responsabilitatea!

Sarah arată un pic copleșită.

— Nu înțeleg, spuse ea. Cum ar fi trebuit să acționez într-un mod diferit? Singurul motiv pentru care am intrat în această afacere a fost acela că îmi plăcea să fac plăcinte. Dacă n-ar fi fost asta, ce sens ar fi avut? M-a privit cu neîncredere, ca și cum aș fi încercat să fac situația ei, și așa dificilă, încă și mai dificilă.

— Ei bine, hai să ne gândim împreună, am răspuns eu. Dacă este adevărat că în orice om de afaceri se află trei personalități, în loc de una singură, îți poți imagina ce harababură înseamnă asta? Dacă una dintre personalități vrea un lucru, a doua vrea altul și a treia ceva complet diferit, îți poți imagina confuzia pe care o creează în viața noastră? Și nu numai personalitățile din interiorul nostru creează confuzie, ci și cele din interiorul celor cu care venim în contact: clienții noștri, angajații și partenerii noștri, copiii și părinții noștri, prietenii, soții și iubiții noștri. Iar dacă acest lucru este adevărat, și tot ce ai nevoie pentru a descoperi dacă este adevărat sau nu, este să te privești pe tine însuși zi de zi, ca și cum ai privi de undeva de sus, din afara ta, ca și cum ai privi o persoană străină – adică să te observi pe tine însuși de-a lungul zilei – vei vedea diferitele componente care ies la iveală. Le vei vedea jucându-și fiecare rolul. Le vei vedea cum luptă fiecare pentru spațiul propriu – și pentru a lua din spațiul celorlalte – și cum se vor sabota una pe alta cât pot de mult. În cadrul afacerii tale, vei vedea cum o parte din tine râvnește după ordine, în timp ce alta visează la viitor. Vei vedea cum altă parte din tine nu poate suporta să stea degeaba și se apucă de copt plăcinte, de făcut curat, de servit clienții, acea parte din tine care se simte vinovată dacă nu face ceva tot timpul.

Pe scurt, vei vedea cum întreprinzătorul din tine visează

și face planuri, cum Managerul încearcă în mod constant să păstreze lucrurile în starea în care sunt și cum Tehnicianul din tine îi înnebunește pe ceilalți doi. Vei vedea că, nu numai că este important să menții o relație echilibrată între personalitățile tale, ci că însăși viața ta depinde de obținerea acestui echilibru. Până când nu-l vei obține, va fi război. Un război în care nimeni nu poate câștiga.

Vei vedea de asemenea, că una dintre cele trei (sau poate patru, sau cinci, sau șase) personalități ale tale este cea mai puternică și că întotdeauna reușește să le controleze pe celelalte. De fapt, dacă privești destul de bine, vei începe să înțelegi ce devastatoare este în viață tirania celei mai puternice personalități. Și vei vedea că, în lipsa unui echilibru și dacă celor trei personalități nu li se oferă șansa, libertatea și hrana de care au nevoie ca să se dezvolte, atunci afacerea ta nu poate decât să oglindească dezechilibrul tău.

Așa se face că o afacere al cărei motor este întreprinzătorul, dar care nu are un Manager s-o pună în ordine și un Tehnician care să investească muncă în ea, va fi condamnată la o moarte timpurie și probabil foarte dramatică. Iar o afacere al cărei motor este un Manager, dar care nu are un întreprinzător sau un Tehnician care să-și joace rolurile lor absolut decisive va aduna fel de fel de lucruri pe care le va ordona frumos în sertărașele lor numai pentru a realiza prea târziu că lucrurile acelea nu pot fi folosite la nimic. O astfel de afacere va muri într-un mod foarte ordonat.

Iar într-o afacere al cărei motor este Tehnicianul, fără un întreprinzător care s-o conducă și un Manager care s-o supravegheze, se va ajunge ca Tehnicianul să muncească până cade jos, numai pentru a se trezi a doua zi dimineață ca să muncească încă și mai mult, și tot așa mereu până când va descoperi mult prea târziu că, în timp ce el muncea, cineva a construit o șosea prin magazia lui!

Sarah m-a privit cu nesiguranță.

— Dar eu nu sunt o întreprinzătoare, spuse ea. Tot ce fac eu este să coc plăcinte. Tot ce am vrut eu vreodată să fac a fost să coc plăcinte, exact precum Tehnicianul pe care mi l-ai descris. Cred că atunci când au fost împărțite personalitățile întreprinzătoare eu am fost sărită. Ce mă fac dacă nu există nici o personalitate întreprinzătoare în mine?

N-am putut să mă abțin să nu zâmbesc. Începea să fie distractiv. Știam că atunci când Sarah va înțelege în sfârșit – și știam că va reuși să înțeleagă – va descoperi o latură a ei despre care n-a știut niciodată că există.

— Sarah, înainte de a ajunge la această concluzie să cercetăm mai atent ce face întreprinzătorul, i-am răspuns eu. Întreprinzătorul își formează o viziune asupra afacerii diferită de a ta, adică de cea a proprietarului. Aceasta înseamnă să-ți pui toate acele întrebări corecte despre de ce există o afacere. De ce o patiserie și nu un atelier de reparat mașini? Dacă te pricepi la copt plăcinte este ușor să te decizi să deschizi o patiserie. Dar tocmai aici este problema. Dacă te pricepi să coci plăcinte și te hotărăști să faci muncă de întreprinzător, lași în urmă experiența ta în acest domeniu și te angajezi în acel dialog interior pe care orice personalitate întreprinzătoare îl cunoaște de minune. Vei începe să-ți spui: „Este timpul să-mi fac o nouă viață. Este timpul să-mi provoc imaginația și să încep să-mi croiesc o viață cu totul nouă. Și cea mai bună cale să fac asta oriunde în această întreagă lume plină de ocazii este să-mi creez o nouă și captivantă afacere. O afacere care poate să-mi ofere tot ce-mi doresc, care să nu necesite prezența mea permanentă și care va fi absolut unică, o afacere despre care oamenii să vorbească mult timp după ce i-au folosit serviciile și, ca rezultat al experienței încântătoare, să revină pentru că afacerea oferă o atmosferă atât de specială. Mă întreb ce fel de afacere ar trebui să fie?”. „Mă întreb ce fel de afacere ar trebui să fie” este adevărata întrebare a unui întreprinzător, i-am spus lui Sarah. Eu o numesc întrebarea de vis. Întrebarea este

cea care stă în centrul atenției în munca întreprinzătorului. Mă întreb. Mă întreb. Mă întreb.

Deci munca întreprinzătorului este să se întrebe, am continuat eu. Să-și imagineze și să viseze. Întreprinzătorul trebuie să perceapă cu cât mai multe dintre însușirile sale șansele care plutesc în aer, undeva deasupra capului său, și care se află în inima sa. Să le perceapă nu pe cele trecute, ci pe cele viitoare. Aceasta este munca pe care o face personalitatea întreprinzătoare de la începutul afacerii și în absolut fiecare etapă de-a lungul drumului ei. Mă întreb. Mă întreb. Mă întreb. La fel cum trebuie să facă orice inventator. La fel cum trebuie să facă un compozitor. La fel cum trebuie să facă orice artist, orice artizan, orice fizician. La fel cum trebuie să facă și orice patiser. Eu o numesc munca cu viitorul, întrebarea este adevărata muncă a personalității întreprinzătoare.

Sarah încercă să-și înăbușe zâmbetul, dar eu am văzut acel mic surâs începând să-i înflorească în colțul gurii.

— Cum aș putea proceda într-un mod diferit, m-a întrebat ea în sfârșit, cu încredere crescândă. Dacă aș reuși să eliberez cu adevărat spiritul întreprinzător din ființa mea, cum aș putea schimba total experiența pe care am avut-o cu această afacere?

— Acum ai înțeles! am spus eu. Aceasta este întrebarea corectă. Și ca să ajungem la răspuns să cercetăm în ce etapă se află în prezent afacerea ta din punctul de vedere al ciclului de viață al micilor afaceri.

COPIIARIA: ETAPA TEHNICIANULUI

... Unchiul meu Sol avea o fermă pentru crescut sconși, dar sconșii au răcit și au murit, așa că unchiul meu Sol i-a imitat de o manieră subtilă ...

E.E. Cummings Collected Poems

Este evident că afacerile, ca și oamenii, trebuie să crească; și o dată cu creșterea vine și schimbarea.

Din păcate, cele mai multe afaceri nu sunt conduse după acest principiu. În loc de aceasta, afacerile se desfășoară după cum vrea proprietarul și în contradicție cu ce are nevoie afacerea.

Iar ceea ce vrea Tehnicianul care administrează firma nu este creșterea sau schimbarea, ci exact opusul lor. El vrea un loc unde să meargă la muncă, liber să facă ce vrea, când vrea, eliberat de constrângerea de a munci pentru un șef.

Din nefericire, ceea ce vrea Tehnicianul pecetluiește soarta afacerii înainte chiar de a o porni.

Pentru a înțelege de ce, să cercetăm cele trei faze ale dezvoltării afacerii: Copilăria, Adolescența și Maturitatea.

Înțelegerea fiecărei faze și a ceea ce se întâmplă în acest timp în mintea proprietarului afacerii este decisivă pentru a descoperi de ce majoritatea micilor afaceri nu prosperă și pentru a vă asigura că afacerea dumneavoastră va înflori.

Șeful a murit, iar tu, ești liber în sfârșit. În sfârșit poți să-ți vezi de treabă în cadrul propriei tale afaceri. Speranțele se avântă spre ceruri. Aerul este încărcat cu posibilități. Este ca și cum ai lua vacanța de vară. Noua ta libertate te îmbată.

La început nimic nu-i prea mult pentru afacerea ta. Ca Tehnician ești obișnuit „să-ți faci datoria”. Așa că timpul dedicat afacerii în perioada Copilăriei este generos și optimist. Este de lucru și la asta te pricepi. În fond, ai putea fi poreclit Dl. Muncă, „în plus,” te gândești tu, „muncesc pentru mine.”

Așa că muncești. Zece, douăsprezece, paisprezece ore pe zi. Șapte zile pe săptămână. Chiar și când ești acasă stai cu gândul tot la muncă. Toate gândurile, toate simțămintele se învârt în jurul noii afaceri. Nu ți-o poți scoate din minte. Te mistuie permanent; investești totul pentru a face tot ce este necesar ca să păstrezi afacerea pe linia de plutire.

Dar acum nu faci doar munca pe care știai cum s-o faci, dar și o muncă despre care nu știi nimic. Nu mai ești doar cel care produce, ci și cel care cumpără, vinde și expediază. În perioada Copilăriei ești ca un fel maestru jongleur care trebuie să țină toate bilele în aer.

Este ușor de depistat o afacere în faza Copilăriei – proprietarul și afacerea sunt unul și același lucru.

Dacă înlături proprietarul dintr-o afacere în faza Copilăriei, nu mai rămâne nici o afacere. Totul dispare!

În faza Copilăriei, Dumneavoastră sunteți afacerea.

Chiar se numește după dumneavoastră – „LA COSTICĂ”, „IONESCU SRL”, „DELICATESE LA EMILIA” – așa încât să nu uite clienții că dumneavoastră sunteți șeful.

Și curând – dacă sunteți norocos – toată sudoarea, grija și munca dumneavoastră încep să dea roade. Sunteți bun. Munciți din greu. Clienții nu vă uită. Ei revin. Își trimit și prietenii care, la rândul lor, au alți prieteni. Și toți vorbesc despre Costică, Ionescu și Emilia. Toți vorbesc despre tine.

Dacă poți să te iei după ce spun clienții, n-a mai existat cineva precum Costică, Ionescu și Emilia. Ei sunt ca niște vechi prieteni.

Muncesc din greu pentru banii lor și fac o treabă bună. Costică este cel mai bun frizer la care ai fost vreodată. Popescu este cel mai bun tipograf la care ai apelat. Emilia

face cele mai bune sandvișuri cu carne de vită pe care le-ai mâncat vreodată. Clienții sunt înnebuniți după dumneavoastră. Ei continuă să vină în cârduri.

Și vă place foarte mult asta!

Dar apoi lucrurile se schimbă. La început în mod subtil, dar treptat devine evident. Rămâneți în urmă. Este nevoie de mai multă muncă decât puteți presta. Clienții n-au odihnă. Ei vă vor; ei au nevoie de dumneavoastră. I-ați răsfățat peste poate. Munciți aproape să vă rupeți spinarea.

Și apoi inevitabilul se produce. Dumneavoastră, maestrul jongleur, începeți să scăpați bilele!

Nu vă puteți împiedica. Oricât de mult vă străduiți, pur și simplu nu mai puteți să prindeți toate bilele. Entuziasmul dumneavoastră pentru munca cu clienții slăbește. Livrările care erau odată prompte acum întârzie. Produsul începe să se uzeze. Pare că nimic nu mai funcționează ca la început.

Tunsoarele lui Costică nu mai arată la fel cum arătau înainte. „Am spus scurt la spate, nu pe părți.” „Nu mă cheamă Mihai, acela este fratele meu – și n-am avut niciodată o tunsoare militărească!”

Erorile încep să apară în tipăriturile lui Ionescu: erori de culegere, pete de cerneală, culori greșite, hârtie necorespunzătoare. „Nu am comandat cărți de vizită; am comandat coperte pentru cataloage. Roz? Nu, am cerut maroniu!”

Sandvișul Emiliei, cel mai mare și mai gustos sandviș cu carne de vită din lume, arată deodată ca un sandviș cu pastramă. Chiar este cu pastramă. „N-ați cerut pastramă?” O altă voce enervată strigă: „Unde este sandvișul meu cu pastramă? Țsta este cu carne de vită!” Iar o alta se aude strident: „Ce-i cu boabele astea de năut în bucata mea de carne?”

Ce faci? Te forțezi s-o scoți la capăt. Muncești încă și mai mult. Consumi tot mai mult timp și energie.

Dacă lucrezi înainte douăsprezece ore. acum lucrezi paisprezece.

Dacă lucrezi paisprezece ore, acum lucrezi șaisprezece.

Dacă lucrezi șaisprezece ore, acum lucrezi douăzeci. Dar continui să scapi bilele!

Deodată, Costică, Ionescu și Emilia ar vrea ca numele lor să nu mai fie pe firmă.

Deodată ar vrea să se ascundă.

Deodată te trezești la sfârșitul unei săptămâni groaznic de agitate că trebuie să stai sâmbătă noaptea târziu, cufundat în registre, încercând să faci oarecare ordine prin amalgamul de acolo și gândindu-te la toată munca pe care n-ai reușit s-o faci în această săptămână și la toată munca ce te așteaptă săptămâna viitoare. Și deodată înțelegi că pur și simplu acel volum de muncă nu va putea fi realizat. Pur și simplu nu există nici o cale în lumea asta ca să poți acoperi singur tot acel volum de muncă!

Într-o străfulgerare înțelegi că afacerea ta a devenit șeful de care credeai că ai scăpat. Nu există așa ceva, să scapi de șef!

Etapa Copilăriei se sfârșește atunci când proprietarul înțelege că afacerea nu mai poate fi administrată ca până atunci; că pentru a supraviețui lucrurile trebuie schimbate.

Atunci când acest lucru se întâmplă – adică momentul în care realitatea devine evidentă – cele mai multe mici afaceri ajung la faliment.

Când se petrece acest lucru, cei mai mulți dintre Tehnicienii încheie ușa în urma lor și pleacă.

Restul trec în etapa Adolescenței.

Sarah începu să arate din nou înfrântă. Văzusem acea privire mai înainte pe fețele a nenumărați clienți. Atunci când un Tehnician transformat în patron se confruntă brusc cu realitatea situației sale, se poate instaura un sentiment de deznădejde. Provocarea poate părea copleșitoare. Dar am simțit că Sarah va lupta împotriva disperării – și a ei însăși – până când va stăpâni situația.

— Cred că tot nu înțeleg, spuse ea. Ce este rău în a fi un bun Tehnician? Îmi plăcea munca pe care o făceam. Și dacă

nu ar fi trebuit să fac toate celelalte activități, încă mi-ar fi plăcut!

— Sigur că ți-ar fi plăcut, am răspuns eu. Și tocmai asta-i ideea! Nu-i nimic rău în a fi un bun Tehnician. Este rău a fi un bun Tehnician și în același timp proprietarul afacerii deoarece, ca Tehnician transformat în patron, centrul atenției tale este răsturnat. Vezi lumea întoarsă cu fundul în sus în loc s-o vezi normal. Ai o viziune tactică în loc să ai una strategică. Vezi munca ce trebuie realizată și, datorită modului în care ești construit, sari imediat s-o faci! Crezi că o afacere nu este altceva decât un amestec de tipuri variate de activități care se realizează în cadrul ei, când de fapt, o afacere înseamnă mult mai mult decât atât.

Dacă vrei să prestezi o activitate practică în cadrul unei afaceri, ia-ți o slujbă la firma altcuiva! Dar nu te apuca de o muncă practică în firma ta deoarece, în timp ce muncești sau răspunzi la telefon, sau coci plăcinte, sau cureți geamurile și podelele, adică în timp ce faci, faci și iar faci, există ceva mult mai important care nu se realizează. Este vorba de activitatea pe care nu o faci, adică activitatea strategică, activitatea întreprinzătoare care-ți va duce afacerea înainte, care-ți va oferi viața pe care n-ai cunoscut-o încă.

Nu, am spus, bucurându-mă cu adevărat să spun asta, nu-i nimic rău în activitatea practică; ea este, poate fi, pură bucurie. Este o problemă numai atunci când Tehnicianul înăbușă toate celelalte personalități. Atunci când Tehnicianul îți umple ziua cu muncă. Atunci când Tehnicianul evită provocarea de a învăța cum să dezvolte o afacere. Atunci când Tehnicianul dă înapoi în fața rolului întreprinzătorului, atât de necesar vitalității și avântului unei mici afaceri cu adevărat extraordinare, precum și din fața rolului managerial atât de hotărâtor pentru echilibrul operațional zilnic sau pentru deștelenirea terenului în cadrul unei mici afaceri. A fi un Tehnician grozav este pur și simplu insuficient pentru sarcina de a construi o afacere

grozavă. A te lăsa epuizat de munca tactică din cadrul afacerii, cum se întâmplă cu fiecare Tehnician care se lasă prins de spiritul întreprinzător, conduce doar la un singur lucru: o muncă foarte complicată, zadarnică și în final degradantă!

Înțeleg că tu știi cum te simți în asemenea situație, Sarah. Poți să-ți dai seama că, atâta timp cât vezi afacerea din perspectiva Tehnicianului, ești condamnată să continui să trăiești această situație? am întrebat-o eu cât de blând am putut.

Am văzut că Sarah încă se lupta cu ideea de a acționa diferit față de felul cum acționase până atunci. Așteptam întrebarea pe care știam că o coace și n-a durat mult până să mi-o pună.

— Dar nu pot nici măcar să-mi imaginez cum ar exista afacerea mea fără ca eu să muncesc, spuse ea. A depins întotdeauna de mine. Dacă n-aș fi fost eu, clienții mei s-ar fi dus în altă parte. Nu sunt sigură că înțeleg ce este rău în asta.

— Ei bine, gândește-te, am spus eu. Într-o afacere care depinde de tine, de stilul tău, de personalitatea ta, de prezența ta, de talentul și voința ta de a face munca, dacă nu ești prezentă, de ce ar trebui să plece clienții în altă parte? Deoarece într-o astfel de afacere, clienții nu cumpără capacitatea afacerii de a le da ce vor, ci capacitatea ta de a le da ce vor. Și aici lucrurile nu stau cum trebuie! Ce se întâmplă dacă nu vrei să fii prezentă? Ce dacă ai chef să fii în altă parte? Sau să-ți iei o vacanță? Sau să stai acasă? Să citești o carte? Să lucrezi în grădină? Sau să ții Sabatul, pentru numele lui Dumnezeu? Nu există vreun loc unde ai vrea să fii uneori mai degrabă decât la firma ta ca să-i servești pe clienții tăi care au nevoie de tine atât de mult pentru că tu ești singura persoană care poate să-i servească? Ce se întâmplă dacă ești bolnavă sau te simți rău? Sau dacă pur și simplu ți-e lene?

Nu înțelegi? Dacă afacerea ta depinde de tine, înseamnă

că nu ești patroana afacerii, ci că ai doar o slujbă. Și este cea mai proastă slujbă din lume pentru că muncești pentru o aiurită!

Și în plus, nu acesta este scopul intrării în afaceri. Scopul intrării în afaceri este să scapi de o slujbă ca să poți crea slujbe pentru alți oameni. Scopul intrării în afaceri este să te extinzi dincolo de orizontul tău actual, așa încât să poți inventa ceva care să satisfacă o necesitate a pieței care nu a mai fost satisfăcută înainte. Astfel vei putea trăi o nouă viață mai bogată și mai captivantă.

Sarah spuse:

— Nu-mi place să bat apa în piuă, dar ce se întâmplă dacă vreau să realizez activitatea practică din afacerea mea? Ce se întâmplă dacă nu vreau să fac altceva decât asta?

— Atunci, pentru numele lui Dumnezeu, am spus cât de apăsător am îndrăznit, scapă de afacerea ta! Și fă asta cât poți de repede. Pentru că nu poți să împaci și capra și varza. Nu poți mânca o plăcintă și s-o păstrezi în același timp. Nu poți ignora responsabilitățile financiare, cele de marketing, responsabilitățile privind vânzările și cele administrative. Nu poți ignora nevoia viitoare a angajaților tăi de a fi conduși, de a avea un obiectiv, de a beneficia de un management responsabil, de o comunicare eficientă, de ceva mai mult decât o simplă slujbă al cărei singur scop să fie acela de a te susține pe tine să-ți îndeplinești sarcinile. Să nu mai pomenim și de ceea ce solicită afacerea ta de la tine dacă vrei ca ea să prospere: să înțelegi modul în care funcționează o afacere, să înțelegi dinamica afacerii – fluxul de lichidități, dezvoltarea, receptivitatea clienților, sensibilitatea concurenților și așa mai departe.

Ideea este că, i-am spus eu, privindu-i fața întristându-se și apoi începând să-și revină datorită unei întrebări neexprimate, dacă tot ce vrei de la afacerea ta este ocazia să faci ce făceai și înainte de a porni afacerea, să fii plătită mai bine și să ai mai multă libertate de mișcare, lăcomia ta – știu că sună dur, dar asta este – și indulgența

ta față de sine te vor mistui în final, atât pe tine cât și afacerea ta.

Am făcut o pauză și apoi am continuat pentru că vedeam că Sarah nu este total convinsă.

— Pur și simplu nu poți ajunge din acest punct acolo unde vrei! Nu poți juca rolul Tehnicianului și să ignori rolurile întreprinzătorului și Managerului doar pentru că nu ești pregătită să le joci. Și asta deoarece, în momentul în care ai ales să pornești o mică afacere, ai optat fără să-ți dai seama, să joci un joc mai complicat decât ai jucat vreodată. Și ca să joci acest joc nou numit construirea unei mici afaceri care funcționează cu adevărat, întreprinzătorul din tine trebuie convins, hrănit și trebuie să i se acorde spațiul de care are nevoie pentru a se dezvolta. Iar Managerul din tine trebuie sprijinit și el ca să-și poată dezvolta aptitudinile de a crea ordine și de a transforma viziunea întreprinzătoare în acțiune ce poate fi implementată eficient în lumea reală. Dacă nu reușești să faci asta vei fi împinsă probabil pe marginea dezastrului și, în final, te vei prăbuși. Aceasta deoarece o mică afacere ne cere, pur și simplu, să facem toate acestea sau se va ofili. Așa că, fie că ne place sau nu, trebuie să învățăm cum să procedăm. Lucrul cel mai captivant este acela că, o dată ce ai pornit, o dată ce lași Tehnicianul din tine să pălească, o dată ce faci loc celorlalte personalități ale tale să înflorească, jocul oferă mai multe satisfacții decât îți poți imagina în acest moment din viața afacerii tale.

— Spune-mi mai multe despre asta, spuse Sarah. Chiar vreau să știu.

— Îți voi spune, am răspuns eu. Deja simt că ai înțeles un pic mai mult decât crezi. Dar mai întâi să vorbim despre Adolescență, care este următoarea etapă a dezvoltării unei mici afaceri.

ADOLESCENȚA: ÎȚI IEI AJUTOARE

Ca și guverne, ne poticnim între crize și programe de protecție împleticindu-ne spre viitor fără nici un plan, fără speranță sau viziune.

Alvin Toffler
The Third Wave (Al treilea val)

Adolescența începe în acel moment al vieții afacerii dumneavoastră când vă hotărâți să vă luați ajutor.

Nu se poate prezice cât de repede trebuie să se întâmple aceasta. Dar se întâmplă întotdeauna și această decizie este grăbită de o criză petrecută în etapa Copilăriei.

Orice afacere care durează trebuie să intre în faza Adolescenței. Orice mic patron care supraviețuiește caută ajutor.

Ce fel de ajutor vei căuta tu. Tehnicianul supra-aglomerat? Răspunsul este pe cât de ușor, pe atât de inevitabil: ajutor tehnic.

Pe cineva cu experiență.

Pe cineva cu experiență în tipul tău de afacere.

Cineva care știe cum să facă munca practică – de obicei, acea muncă ce nu-ți place ție.

Patronul orientat spre vânzări caută o persoană care să muncească în producție.

Patronul orientat spre producție caută o persoană calificată în vânzări.

Și aproape toată lumea caută pe cineva care să țină contabilitatea! Pentru că dacă este ceva pe care majoritatea patronilor de mici afaceri urăsc să-l facă – și prin urmare îl ignoră – acesta este contabilitatea.

Și așa se face că aduceți primul angajat – pe Harry, un contabil de șaizeci și opt de ani care face contabilitate de când avea doisprezece ani.

Harry știe toate secretele contabilității.

El știe cum să țină contabilitatea în opt feluri diferite.

Dar cel mai important lucru este că Harry are douăzeci și doi de ani experiență în ținerea contabilității unei firme exact ca a dumneavoastră.

Nu există nimic ce nu ar ști Harry despre tipul dumneavoastră de afacere.

Iar acum el este al dumneavoastră.

Lumea arată din nou mai frumoasă.

O minge grozavă este pe cale să vă fie servită – și pentru variație vă va fi servită de altcineva.

Este luni dimineață. Harry sosește. Îl salutați cu căldură și, hai să recunoaștem, cu emoție. Ați petrecut tot sfârșitul de săptămână pregătind acest moment. I-ați pregătit un spațiu generos. I-ați aranjat registrele și un teanc de scrisori nedesfăcute pe birou. I-ați cumpărat o ceașcă de cafea cu numele lui imprimat pe ea. Ați fost chiar atât de grijuliu încât să-i găsiți o pernă pentru scaun (doar va sta așezat atâta timp).

Există un moment critic în orice afacere, atunci când patronul aduce primul angajat să facă munca pe care el nu știe s-o facă sau pe care nu vrea s-o facă. În afacerea dumneavoastră, Harry este acea persoană. Iar în această dimineață de luni este acel moment critic.

Gândiți-vă la asta.

Ați făcut un pas mare. Registrele sunt pe biroul lui Harry în loc să fie pe biroul dumneavoastră.

Și ce-i mai important, Harry este pe cale să devină singura persoană din lume care va cunoaște povestea adevărată a afacerii dumneavoastră.

Harry se va uita prin registre și va ști adevărul.

Harry, primul dumneavoastră angajat și cel mai important, este pe cale să afle un secret pe care l-ați

ascuns față de toți ceilalți: ci1 nu știți muie va aflați cu afacerea!

Întrebarea este ce va face el față de această problemă?

Va râde?

Va plânge?

Va pleca?

Sau se va apuca de treabă?

Iar dacă Harry nu va ține contabilitatea, cine o va face?

Dar, deodată, auziți zgomotul regulat al tastelor calculatorului de pe biroul lui Harry.

Lucrează!

Harry va rămâne!

Nu puteți crede ce noroc aveți!

Nu va mai trebui să vă ocupați de contabilitate.

Și dintr-o singură lovitură, înțelegeți deodată ce înseamnă să fii în afaceri într-un fel în care nu vi s-a mai întâmplat înainte.

„Nu va mai trebui să mă ocup de contabilitate!”

În sfârșit sunteți liber. Managerul din dumneavoastră se trezește, iar Tehnicianul se duce temporar la culcare. Grijile dumneavoastră s-au sfârșit. Altcineva se va ocupa de contabilitate acum.

Dar în același timp – cum nu sunteți obișnuit să fiți Manager – libertatea pe care tocmai ați descoperit-o ia o formă mult prea obișnuită.

Se numește Management prin abdicare mai degrabă decât prin delegare.

Pe scurt, la fel cum a făcut fiecare patron al unei mici afaceri înaintea dumneavoastră, îi înmânați registrele lui Harry și fugiți.

Iar pentru o vreme sunteți liber. Cel puțin relativ. În fond, tot vă rămâne de făcut restul muncii.

Dar acum, că îl aveți pe Harry, lucrurile încep să se schimbe.

Deoarece, atunci când Harry nu este total cufundat în dosare, îl puteți pune să răspundă la telefon.

Iar când nu răspunde la telefon, îl puteți pune să se ocupe puțin de expediție și recepție de mărfuri.

Iar când nu se ocupă de expediție și recepție, ar putea să se ocupe puțin și de clienți.

Iar când nu se ocupă de câțiva dintre clienții dumneavoastră, ei bine, cine știe ce v-ar mai trece prin cap să-i dați să facă?

Viața devine mai ușoară. Un vis.

Începeți să luați prânzul mai în tihnă: treizeci de minute în loc de cincisprezece.

Plecați puțin mai devreme la sfârșitul zilei: la ora opt seara în loc de nouă.

Harry vine la dumneavoastră, din când în când, ca să vă spună ce are nevoie, iar dumneavoastră, ocupat ca de obicei, îi spuneți pur și simplu să se descurce. Cum anume nu contează, atâta timp cât nu vă mai deranjează pe dumneavoastră cu detaliile. Aveți altceva în oală la fiert.

Harry are nevoie de mai mulți oameni. Afacerea începe să se dezvolte. Ocupat ca de obicei, îi spuneți să facă angajări. Și el o face. Harry este o minune de om. Este grozav să ai un tip ca Harry. Nu trebuie să te gândești la ce face el; nu trebuie să-i porți de grijă cum se descurcă. Nu se plânge niciodată. Doar muncește. Și el face toată munca pe care dumneavoastră urâți s-o faceți. Aceasta este cea mai grozavă dintre toate lumile posibile. Ați ajuns șef, faceți munca care vă place, iar Harry are grijă de tot restul. Ah, ce viață de întreprinzător!

Și deodată, pe neașteptate, se întâmplă ceva.

O clientă sună ca să se plângă pentru că nu a fost tratată bine de către unul dintre oamenii dumneavoastră. „Cine a fost persoana,” întrebați ușurându-vă năduful în sinea dumneavoastră. Ea nu știe, dar dacă angajați oameni de acest fel, nu va mai fi clienta dumneavoastră.

Promiteți să cercetați situația.

Banca dumneavoastră sună să vă spună că ați rămas cu conturi descoperite. „Cum s-a întâmplat asta?” întrebați

dumneavoastră cu inima la gât. Funcționarul nu știe, dar dacă nu supravegheați lucrurile mai atent „va trebui să ia măsuri”.

Promiteți să cercetați lucrurile.

Cel mai vechi furnizor al dumneavoastră vă sună ca să vă spună că ați trimis săptămâna trecută o comandă greșită, așa că mărfurile vor întârzia zece săptămâni. Mai rău decât atât, va trebui să plătiți surplusul comandat. „Cum s-a întâmplat așa ceva?” îl întrebați dumneavoastră întinzând mâna după un calmant. Nu știe, dar dacă nu puteți să faceți comenzi mai exacte, va trebui să caute alte opțiuni.

Promiteți să cercetați și acest lucru.

Afară, pe rampa de expediții, dați peste un flăcău pe care l-a angajat Harry. Vă uitați la ambalaje și explodați. „Cine te-a învățat să împachetezi un colet în felul ăsta?” îl întrebați pe flăcăul mirat. „Nu ți-a arătat nimeni să faci cum trebuie lucrul ăsta? Dă-mi mie. O s-o fac eu însumi.”

Și vă apucați de treabă.

În după amiaza aceleiași zile se întâmplă să treceți pe lângă linia de producție. Aproape că vi se taie genunchii. „Cine te-a învățat să lucrezi așa?” spuneți împleticindu-vă în vorbă muncitorului uimit. „Nu ți-a arătat nimeni cum trebuie făcute lucrurile ca lumea? Hai, dă-mi mie. O s-o fac eu însumi.”

Și vă apucați de treabă.

Chiar a doua zi dimineată vorbiți cu noua specialistă în vânzări pe care a angajat-o tot Harry.

„Ce s-a întâmplat clientului X?” o întrebați. Răspunsul ei vă scoate din sărite. „Când aveam eu grijă de el nu apăreau niciodată probleme de acest gen!” zbierați dumneavoastră. „Lasă, o să am grijă eu însumi de treaba asta.”

Și o faceți.

Iar flăcăul de la expediții se uită la muncitorul de pe linia de producție, și amândoi la specialistă în vânzări, și toți trei

se uită la șeful pe care-l știu, adică Harry, întrebându-se: „Cine naiba mai este și ăsta?” Harry doar ridică din umeri și spune (așa cum numai un om care a lucrat pentru alții mai bine de cincizeci de ani poate spune): „Oh, era doar șeful.”

Dar, ascultați aici: ceea ce știe Harry, dumneavoastră sunteți tocmai pe cale să aflați.

Că acesta este numai începutul unui proces care apare în etapa de Adolescență a fiecărei afaceri îndată ce Managementul prin abdicare aplicat de patron începe să-și arate consecințele. Este numai începutul unui proces de declin în care numărul bilelor din aer nu numai că depășește capacitatea dumneavoastră de a jongla cu ele, ci și capacitatea angajaților dumneavoastră.

Ce știe Harry, și dumneavoastră sunteți pe cale să aflați, este faptul că acesta este numai începutul unui proces în care bilele sunt scăpate tot mai des față de situația când dumneavoastră făceați totul de unul singur.

Și cum zgomotul bilelor care cad este tot mai asurzitor, începeți să înțelegeți că nu ar fi trebuit niciodată să aveți încredere în Harry.

Nu ar fi trebuit să aveți încredere în nimeni niciodată.

Ar fi trebuit să știți asta.

Cum bilele continuă să cadă cu o frecvență copleșitoare, începeți să înțelegeți că nimănui nu-i pasă de afacerea dumneavoastră în felul în care vă pasă dumneavoastră.

Că nimeni nu vrea să muncească la fel de mult ca dumneavoastră.

Că nimeni nu are modul dumneavoastră de a judeca, aptitudinile dumneavoastră, dorința sau interesul dumneavoastră pentru afacere.

Că dacă vreți ca lucrurile să fie făcute cum trebuie, atunci trebuie să vă implicați personal.

Așa că fugiți înapoi la afacerea dumneavoastră pentru a deveni din nou maestrul jongleur. Este aceeași poveste veche. Cercetați orice afacere din lumea asta aflată în etapa Adolescenței și-l veți găsi pe patron muncind,

muncind, muncind, ocupat, ocupat, ocupat – făcând orice activitate trebuie realizată în afacerea sa – în ciuda faptului că acum are oameni despre care se presupune că ar trebui să muncească în locul lui. Oameni pe care îi plătește!

Și ce este mai rău, cu cât el muncește mai mult, cu atât angajații lui muncesc mai puțin.

Și cu cât fac mai puțin angajații, el știe cu atât mai mult că, dacă vrea ca lucrurile să fie bine făcute, atunci va trebui să le facă el însuși. Așa că se bagă tot mai mult în munca lor.

Dar Harry știa asta când s-a angajat.

Ar fi putut să vă spună – dumneavoastră, noul său șef – că în final, șeful se amestecă întotdeauna.

Harry ar fi putut spune că munca nu va avea niciodată calitatea care să-l satisfacă pe șef.

Iar motivul pentru care se întâmplă acest lucru este acela că șeful se răzgândește mereu cu privire la munca ce trebuie făcută și cum trebuie ea făcută.

Totuși, ceea ce nu știe Harry este de ce vă ieșiți din fire mereu.

Că de fapt nu angajații dumneavoastră vă scot din sărite.

Că nu clienții care se plâng vă înnebunesc.

Că nu banca, furnizorul sau ambalajul incorect vă scot din minți.

Că nu acel „nimănu-i pasă” sau „nimic nu este făcut la timp” vă înnebunește.

Nu, problemele nu sunt în afara dumneavoastră.

Problema este că dumneavoastră nu știți să procedați în alt fel.

Sunteți neajutorat, disperat când ceva nu merge. Ca să vă comportați diferit ar trebui să treziți personalitățile care au stat adormite mult timp în interiorul dumneavoastră – întreprinzătorul și Managerul – și apoi să le ajutați să-și dezvolte acele aptitudini folositoare afacerii dumneavoastră.

Dar Tehnicianul din dumneavoastră nu se va da la fund suficient de mult timp pentru a permite acest lucru.

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să meargă la muncă!

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să prindă bilele!

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să fie mereu ocupat. Dar Tehnicianul din dumneavoastră tocmai a atins limitele zonei lui de confort.

Am privit-o pe Sarah și pot spune că am atins o zonă sensibilă.

Sarah a descoperit ceva în cursul conversației noastre – ceva despre zona ei de confort care era foarte important pentru ea.

Și, intuitiv, am știut că tocmai surprinsesem un instantaneu al problemei.

ÎN AFARA ZONEI DE CONFORT

Înstrăinarea de sine creează schimbări drastice și generează necesitatea nașterii unei noi identități. Și probabil că depinde de modul în care această necesitate este satisfăcută pentru ca procesul schimbării să se desfășoare lin sau dacă apar convulsii și explozii.

Eric Hoffer
The Temper Of Our Time

Orice mică afacere aflată în etapa Adolescenței ajunge într-un punct în care îl împinge pe proprietar în afara zonei sale de confort – acele hotare între care el se simte în siguranță în ceea ce privește capacitatea de a-și controla mediul și în afara cărora începe să piardă controlul.

Limitele Tehnicianului sunt determinate de volumul de muncă pe care o poate face singur.

Limitele Managerului sunt definite de numărul de lucrători pe care îi poate supraveghea eficient sau de numărul managerilor subordonați pe care îi poate organiza în cadrul unei activități productive.

Limitele întreprinzătorului depind de numărul de manageri pe care îi poate convinge să-i urmeze viziunea.

Pe măsură ce o afacere se dezvoltă, ea va depăși inevitabil capacitatea de control a proprietarului ei – capacitatea lui de a aborda, de a simți și de a înțelege activitățile ce trebuie realizate,

precum și de a inspecta personal progresul acestor activități – așa cum simte nevoia să facă orice Tehnician.

Disperat, Tehnicianul face mai degrabă ceea ce știe să facă decât ceea ce nu știe, abdicând astfel de la rolul de manager și pasând această responsabilitate altcuiva, de

pildă unui „Harry”.

În acel moment, disperarea sa se transformă în speranță. El speră că Harry se va descurca și că nu va mai trebui să-și facă griji.

Dar Harry își are propriile lui necesități. Harry este și el un Tehnician. El are nevoie să primească mai multe indicații despre direcția în care merge decât îi poate da patronul său care este tot un Tehnician. El are nevoie să știe de ce face ceea ce face. El trebuie să știe rezultatele pentru care este responsabil și standardele după care munca lui este evaluată. El are nevoie să știe de asemenea încotro se îndreaptă afacerea și unde se încadrează responsabilitățile lui în strategia globală.

Pentru a munci eficient, Harry are nevoie de ceva ce nu-i poate da Tehnicianul transformat în patron – și anume de un Manager! Iar lipsa Managerului face ca afacerea să se prăbușească în vrie.

Pe măsură ce afacerea se dezvoltă în afara limitelor zonei de confort a patronului – iar prăbușirea în vrie se accelerează – există numai trei direcții de acțiune pe care afacerea le poate urma. Se poate întoarce la etapa Copilăriei. Poate da faliment. Sau se poate agăța de viață.

Să aruncăm o privire asupra fiecărei situații.

Reducerea activității

Una dintre cele mai logice și mai previzibile reacții ale Tehnicianului transformat în Patron în fața haosului etapei de Adolescență este decizia de a reduce activitatea. Dacă nu poți controla haosul, scapă de el.

Întoarce-te la situația când făceai totul de unul singur, când nu aveai angajați cărora să le porți de grijă, sau prea mulți clienți, sau prea multe facturi scadente neplătite și sume de încasat restante, sau prea multe mijloace de producție.

Pe scurt, întoarce-te la vremea când afacerea era simplă, adică la faza Copilăriei.

Și mii după mii de Tehnicienii fac exact acest lucru. Concediază angajații, scapă de mijloacele de producție, împachetează facturile scadente într-o pungă mare, închiriază o incintă mai mică, pun mașina de producție în mijloc, telefonul deasupra și se apucă din nou să facă totul singuri.

Se întorc la situația când sunt patroni, bucătari șefi și spălători de vase în același timp – făcând singuri tot ce trebuie făcut, dar simțindu-se confortabil pentru că au recâștigat controlul.

„Ce poate merge prost?” se gândesc ei în sinea lor, uitând dintr-o dată că au mai trecut prin această situație. În mod previzibil, vor plăti din nou prețul.

Într-o dimineață, poate fi după șase săptămâni sau după șase ani de când ai redus din nou activitatea, inevitabilul se întâmplă.

Te trezești în patul tău, iar soția se întoarce spre tine și spune:

— Ce nu-i în regulă? Nu arăți prea bine.

— Nici nu mă simt prea bine, răspunzi tu.

— Vrei să vorbești despre asta? Întreabă ea.

— Este simplu, spui tu, nu vreau să mai muncesc pentru afacerea asta!

Apoi soția îți pune o întrebare logică:

— Dar dacă nu te ocupi tu de afacere, cine o va face?

Și dintr-o dată ești lovit de realitatea condiției tale.

Realizezi ceva la care ai evitat să te gândești în toți anii aceștia.

Dai nas în nas cu inevitabilul adevăr:

Nu deții o afacere – deții o slujbă!

Mai mult, este cea mai proastă slujbă din lume!

Nu poți să închizi afacerea când vrei tu pentru că dacă o închizi nu mai câștigi bani.

Nu o poți părăsi când vrei pentru că dacă pleci nu este nimeni în urmă care să muncească.

Nu poți s-o vinzi când vrei pentru că nimeni nu vrea să

cumpere o slujbă.

În acest moment simți disperarea și cinismul pe care ajunge să-l simtă aproape fiecare proprietar al unei mici afaceri.

Dacă a existat vreodată un vis, cât de mic, a zburat. Și o dată cu el orice dorință de a fi mereu ocupat, ocupat și iar ocupat.

Nu vreți să mai spălați ferestrele.

Nu vreți să mai măturați podelele.

Clienții devin mai degrabă o povară decât o șansă, deoarece dacă cineva cumpără ceva, dumneavoastră va trebui să munciți.

Standardele dumneavoastră privind îmbrăcămintea încep să decadă.

Firma de deasupra ușii din față începe să pălească și să se scorojească.

Iar dumneavoastră nu vă pasă.

Pentru că atunci când visul a dispărut, singurul lucru care a rămas este munca.

Tirania rutinei.

Corvoada zilnică a unei activități fără țință.

În final, trageți obloanele. Nu există nimic care să vă mai țină acolo.

După înregistrările Administrației pentru Mici Afaceri, în Statele Unite, mai mult de 400.000 de asemenea mici firme își trag obloanele în fiecare an.

Și este de înțeles.

Afacerea, odinioară promisiunea strălucitoare a vieții dumneavoastră și care acum nu mai promite nimic, a devenit treptat o cameră mortuară pentru visurile decedate.

Mărsăluind spre faliment

Afacerea aflată în faza Adolescenței are și o altă alternativă care este cu siguranță mai puțin traumatizantă, dar hotărât mai dramatică decât reducerea activității. Afacerea poate crește din ce în ce mai repede până se

auto-distruge datorită propriului avânt.

Lista este fără de sfârșit: Itel, Osbume Computer, Coleco și alte nenumărate firme. Toate aceste firme „mărșăluind spre faliment” au fost pornite datorită spiritului întreprinzător al unui Tehnician care s-a concentrat pe un obiectiv greșit și anume pe marfa pe care o produce afacerea în loc să se concentreze pe afacerea însăși.

Afacerile care „mărșăluiesc spre faliment” sunt o caracteristică a timpurilor noastre.

Ele sunt un fenomen cauzat de înalta tehnologie.

O dată cu creșterea explozivă a noilor tehnologii și a numărului celor care le creează, o nouă rasă de tehnicieni s-a îngrămădit în arena afacerilor.

O dată cu acești vrăjitori și virtuozitatea lor tehnică aparent nelimitată, o avalanșă de noi produse a năvălit prin ușile larg deschise ale unor piețe receptive și efervescente.

Din nefericire, cele mai multe dintre aceste firme de abia trec prin acele uși după care avântul incontrollabil care le-a adus acolo le forțează să se poticnească și apoi să se prăbușească.

Și toate excesele Adolescenței, pe cât pot fi de înșelătoare și tulburătoare într-o firmă normală aflată în expansiune, pe atât sunt de dezastruoase într-o afacere „mărșăluind spre faliment”.

Oricât de repede crește o afacere, haosul crește încă și mai repede. Și asta deoarece, legați cum sunt de ritmul progresului tehnologic, Tehnicianul și oamenii săi au rareori suficient timp pentru a câștiga o perspectivă asupra condiției lor. Cererea pentru produsul cu care se mândresc atât de mult depășește rapid capacitatea lor obișnuită de producție din etapa Adolescenței.

Rezultatul este aproape întotdeauna dezastruos. Afacerea explodează lăsând în urmă oameni care, cel mai adesea, justifică explozia ca fiind o consecință inevitabilă a faptului că operează într-o zonă foarte dinamică în care norocul, viteza de acțiune și un strop genial de curaj

tehnologic sunt componentele necesare pentru a reuși.

Realitatea este diferită.

Norocul, viteza de acțiune și tehnologia genială nu au fost niciodată suficiente pentru că există întotdeauna altcineva care este mai norocos, mai rapid și mai genial. Din nefericire, o dată lansat în această cursă rapidă, timpul este puțin și prea prețios pentru a asculta. Cursa este câștigată din reflexe, printr-o inspirație de geniu sau printr-o conjunctură norocoasă.

Firma care „mărșăluiește spre faliment” poate fi considerată a fi echivalentul ruletei rusești în industria înaltei tehnologii. Și de multe ori joacă la această ruletă oameni care nici măcar nu știu că pistolul este încărcat!

Supraviețuirea după Adolescență

Cea mai tragică posibilitate pentru o afacere aflată în etapa Adolescenței este ca ea chiar să supraviețuiască!

Sunteți un individ cu o voință incredibil de puternică, încăpățânat, țintit pe un scop și hotărât să nu vă dați bătut.

Vă duceți în fiecare dimineață la firma dumneavoastră cu un spirit de răzbunare, absolut convins că acolo se află o junglă și pe deplin angajat să faceți orice ar fi necesar pentru a supraviețui.

Și supraviețuiți. Loviți sau lingușiți, mânați de la spate angajații și clienții, vă umflați în pene în fața familiei și a prietenilor – pentru că, în fond, trebuie să țineți afacerea pe picioare. Și știți că există o singură cale spre a o face: trebuie să fiți acolo tot timpul.

În etapa Supraviețuirii după Adolescență sunteți mistuit de afacere și de posibilitatea de a o pierde.

Așa că investiți tot ce aveți în afacere.

Și oricare ar fi motivele reușiți s-o țineți pe picioare.

Zi după zi, luptând pe aceleași baricade în exact același mod în care ați făcut-o și ieri.

Nu vă schimbați niciodată.

Noapte de noapte vă duceți acasă să vă destindeți

precum un resort numai pentru a vă încorda și mai tare în așteptarea zilei de mâine.

În final, nu va exploda afacerea – dumneavoastră veți exploda!

Sunteți precum un motor în doisprezece cilindri care lucrează numai cu un cilindru, suflând din greu și încercând din toate puterile să produceți rezultatele unui motor de doisprezece cilindri.

Dar în final și inevitabil, sunteți epuizat.

Pur și simplu nu mai puteți face nimic decât să înfrunțați faptul că un cilindru nu poate produce puterea a doisprezece cilindri, oricât de mult ați încerca.

Cineva trebuie să cedeze și acel cineva sunteți dumneavoastră.

Sună cunoscut?

Ei bine, dacă sunteți în afaceri de ceva timp, ar trebui să vă sune cunoscut.

Iar dacă nu sunteți în afaceri de mult timp, probabil că o să vă sune cunoscut într-o zi.

Tragedia constă în faptul că situația Copilăriei și a Adolescenței domină micile afaceri din Statele Unite.

Cele mai multe firme pe care le-am vizitat noi, cei de la Corporația Gerber, în ultimii șaptesprezece ani erau în aceste situații dominate de confuzie exacerbată și de entuziasm pierdut.

Acest lucru nu trebuia să se întâmple. Există căi mai bune.

Punctul sensibil pe care l-am atins mai devreme în cazul lui Sarah s-a calmat suficient ca s-o lase să-și adune gândurile.

— Cum de ai știut? m-a întrebat ea calmă. Ai vorbit cu cineva despre mine? spuse ea dorind să creadă în parte că știam mai multe despre povestea ei decât am lăsat să se vadă, în parte știind că povestea ei seamănă cu atâtea altele.

Sarah știa răspunsul. Înainte să pot confirma, ea spuse:

— Mi-am redus din nou activitatea. Și tot nu înțeleg ce s-a întâmplat.

Privi în jurul micului magazin ca și cum ar fi văzut pe cineva sau ceva ce eu nu puteam vedea.

— În cazul meu Harry se numea Elisabeta, suspină ea. Am angajat-o când afacerea era pornită doar de șase luni. Elisabeta făcea totul pentru mine. Era absolut incredibilă. Nu știu ce m-aș fi făcut fără ea. Ea ținea contabilitatea. Mă ajuta să coc plăcintele. Făcea curățenie dimineața și după ce închideam. Ea a angajat primii trei oameni, i-a învățat cum să facă diverse sarcini care trebuiau îndeplinite. Era întotdeauna prezentă când aveam nevoie de ea. Iar pe măsură ce afacerea a crescut în următorii doi ani, Elisabeta a preluat tot mai multe responsabilități în cadrul afacerii. Muncea la fel de mult ca și mine. Și părea să-i placă aici. Părea să mă placă și pe mine. Dumnezeu știe, am ținut mult la ea. Iar apoi, într-o zi – era într-o miercuri, cred că pe 10 iunie, la șapte dimineața – m-a sunat și mi-a spus că nu va mai veni la firmă. Că și-a luat altă slujbă. Că nu putea să-și permită să muncească pentru cât o plăteam. Uite așa! Nu mi-am putut crede urechile. Nu puteam crede că vorbește serios. Am crezut că este o glumă. Am râs și am spus: „Haide, Elisabeta!” sau ceva de genul ăsta. Iar Elisabeta mi-a spus că îi pare rău. Și apoi a închis! Pur și simplu a închis. Ei bine, stăteam acolo și plângeam. Iar apoi mi s-a făcut frică, o frică pe care n-am mai simțit-o niciodată mai înainte. Mă lua cu frig pe dinăuntru. Cum s-a întâmplat asta? Mă gândeam la mine. Cum a putut o persoană pe care credeam că o cunosc bine, o persoană în care aveam atâta încredere să devină deodată o străină? Ce spune asta despre mine, pentru Dumnezeu? Spune că n-am judecată? Spune că ar fi trebuit să stau de vorbă cu Elisabeta, dar n-am făcut-o? Dar plăcintele trebuiau scoase din cuptor, podelele trebuiau curățate, și magazinul pregătit pentru deschidere, așa că, în ciuda durerii pe care o simțeam și a răului de la stomac, m-am apucat de treabă.

Și de atunci nu m-am mai oprit. Oamenii pe care îi angajase au plecat curând după aceea. Ca să fiu sinceră, n-am avut niciodată cu adevărat o relație cu acești oameni. Erau oamenii aduși de Elisabeta.

Acum, când mă gândesc la trecut, îmi dau seama cât de ușor a fost să greșesc. Cât de ușor m-am lăsat absorbită de muncă în loc să mă gândesc la oameni. Și presupun că ei știau asta. Deoarece, după ce a plecat Elisabeta, toți mă priveau cu neîncredere. Ca și cum aș fi lăsat-o să plece fără să le spun și lor sau ceva de genul ăsta. Dacă Elisabeta a plecat, o femeie așa deosebită, de ce ar fi rămas ei? Cel puțin asta credeam că gândeau? Cine știe? Eram prea pustiită ca să mai întreb. De atunci n-am mai avut curaj să angajez alți oameni care să-i înlocuiască. Mă îngrozea gândul să mai pătesc ce am pățit. Gândul de a aduce din nou străini în viața mea. Mi s-a părut un risc pe care nu mai voiam să mi-l asum. Și așa am făcut totul de una singură. Și știu că nu mai pot să fac asta pentru multă vreme. În plus, ce sens are?

Sarah suspină adânc și privi spre mine.

— Prin urmare, aceasta este zona mea de confort, spuse ea. Ce trebuie să fac în legătură cu asta?

— Să iei totul de la început – dar într-un mod diferit de această dată, am răspuns eu. Este singura cale să ieși din capcană.

Majoritatea dintre noi am trăit experiența de a fi dezamăgiți de cineva în care am avut încredere ca urmare directă a indiferenței noastre sau a lipsei de înțelegere, de îndemânare sau de atenție.

Și majoritatea dintre noi învață în final să aibă încredere din nou, dacă nu din alt motiv, măcar datorită faptului că înțelegem că nu putem fi în același timp peste tot.

Deoarece doar încrederea ne poate duce mai departe.

Dar încrederea ne poate face să repetăm aceleași experiențe dezamăgitoare.

Pentru că adevărata încredere vine din cunoaștere, nu

din încredere oarbă.

Iar pentru a cunoaște trebuie să înțelegi.

Și pentru a înțelege, cineva trebuie să fie la curent în detaliu cu situația existentă. Ce știi oamenii și ce nu știi. Ce fac ei și ce nu fac. Ce vor și ce nu vor. Cum își fac oamenii treaba și cum n-o fac. Cine sunt ei și ce nu sunt.

Pe scurt, Sarah a avut o încredere oarbă în Elisabeta. Ea, pur și simplu, a vrut să creadă în Elisabeta. Era mai ușor așa. Deoarece, dacă Sarah a avut încredere orbește, dacă a lăsat totul în voia norocului, ea nu a mai fost forțată să facă munca pe care nu voia s-o facă. Adică să ajungă la o înțelegere cu Elisabeta asupra relației dintre ele. Ce rol trebuia să joace fiecare. Ce însemna pentru Sarah să fie patroană și pentru Elisabeta să fie angajată. Ce însemna pentru Sarah să stabilească regulile jocului după care se aștepta ca Elisabeta să joace.

Deoarece Sarah nu se simțea confortabil în acest nou rol, rolul patroanei, rolul întreprinzătorului, rolul femeii de afaceri, a lăsat totul în voia soartei. Ea a abdicat de la responsabilitatea ei ca patron și a preluat doar rolul altui angajat. A evitat să participe deplin în relația ei cu Elisabeta și, în acest proces, a creat o dinamică a relației dintre ea și angajata ei construită pe o structură slabă. O lipsă care prevestea plecarea inevitabilă a Elisabetei și lezarea lui Sarah.

Cu siguranță, nu era nevoie să-i spun lui Sarah că nu putea să se învinuiască decât pe sine pentru această situație. Doream doar să găsesc calea să-i arăt cum putea să procedeze diferit data viitoare.

— Data viitoare, am spus eu, vei ști că afacerea ta nu poate decât să crească, iar o dată ce acest lucru se întâmplă, sarcina ta va fi semnificativ diferită. Deocamdată, este tot ce ai nevoie să știi. Mic, mai mic, cel mai mic. Cât de mare este acest „mic”? O persoană? Zece persoane? Șaizeci de persoane? O sută cincizeci de persoane? În topul revistei Fortune a primelor 500 de firme, o firmă cu 1.000

de persoane este mică. Din punctul de vedere al unei firme de zece persoane, o firmă de două persoane este mică. Adevărata problemă nu este cât de mică trebuie să fie o firmă, ci cât de mare. Cât de mare poate ajunge firma ta în mod natural, cuvântul semnificativ fiind natural? Pentru că oricare ar fi mărimea firmei, orice limitare pe care o impui creșterii ei este ne-naturală, nu este croită de piață sau de lipsa de capital (deși acestea pot juca un rol), ci de limitele tale personale. De lipsa de cunoștințe și deprinderi, de experiență și mai ales de lipsa pasiunii pentru a dezvolta o afacere excepțională cu o creștere sănătoasă, dinamică funcțional. În această privință, reducerea activității este, în loc de un act intenționat, o reacție față de suferința și teama induse de creșterea necontrolată și incontrollabilă, ambele putând fi anticipate cu condiția ca proprietarul să fi fost pregătit să faciliteze creșterea într-un mod echilibrat, sănătos și proactiv. Dar pentru a face aceasta este necesar să existe încă de la începutul afacerii intenția, intenția întreprinzătoare ca și voința – chiar o adevărată pasiune – pentru transformarea propriei persoane, transformare pe care un asemenea proces o solicită: căpătarea de noi deprinderi, a unei noi înțelegeri, a unor noi cunoștințe, a unei noi profunzimi emoționale, a unei noi înțelepciuni.

Ați putea spune că haosul care apare în faza de Adolescență a fiecărei afaceri poate produce ceva rezultate pentru patronul ei care se trezește deodată în mijlocul acestui haos. Adevăratul patron pasionat, „războinicul” Don Juan, poate căpăta ocazia de a transforma „plumbul” persoanei sale în „aur”. Sau focul poate deveni atât de teribil încât patronul se restrânge din nou în „siguranța” micii afaceri de unde a venit nu cu mult timp în urmă

— În fond, „plumbul” pe care-l avea era mai bun decât „aurul” pe care nu-l poate obține. Mai bine în siguranță decât să-ți pară rău. Așa că, în acest context, o afacere care-și reduce din nou activitatea este o afacere redusă la nivelul rezistenței la schimbare a patronului ei, la zona de

confort a proprietarului în care el așteaptă și muncește, muncește și așteaptă, sperând să se întâmple ceva pozitiv.

Această situație îmi amintește de piesa lui Samuel Beckett Așteptându-l pe Godot în care Estragon, după ce a așteptat zile întregi sperând să sosească miticul Godot ca să-l scoată din mizerie, se întoarce spre însoțitorul său, Vladimir și îi spune: „Nu pot continua așa.” La care Vladimir răspunde: „Așa crezi.”

Prin urmare, dacă tendința naturală a unei afaceri este ori să crească, ori să se reducă – și așa este – nimeni nu neagă că reducerea activității este tendința naturală a Tehnicianului transformat în patron de a da înapoi în fața necunoscutului, a afacerii pe care a creat-o, de a limita afacerea pentru a nu-i crea solicitări față de care el se simte necorespunzător, incapabil să le răspundă adecvat.

Pe scurt, afacerile care-și reduc din nou activitatea vor muri. Ele fac implozie.

Nu în mod necesar imediat. Dar în timp aceste afaceri mor. Se atrofiază și mor. Nu pot face altceva. Iar rezultatul este o enormă dezamăgire, pierderi de investiții, vieți ruinate, nu numai ale patronilor, dar și ale angajaților, ale familiilor patronilor și angajaților, ale clienților, furnizorilor, ale celor care furnizează capital, ale tuturor oamenilor care au fost cumva interconectați cu viața acelei mici afaceri și acum cu falimentul ei. Tragedia constă în faptul că toate acestea ar fi putut fi evitate dacă afacerea ar fi fost pornită în mod diferit, dacă Tehnicianul acaparator de spiritul întreprinzător ar fi abordat afacerea într-un mod mai cuprinzător, mai întreprinzător.

Desigur, nu puteai să anticipezi tot ce ți se va întâmpla în această afacere, i-am spus lui Sarah, dar puteai prevedea multe lucruri. Puteai prevedea ce s-a întâmplat cu Elisabeta și cu oamenii angajați de ea. Puteai prevedea că oamenii vor savura plăcintele tale și ca atare, afacerea va trebui să crească. Puteai anticipa că această creștere va aduce responsabilități suplimentare, va necesita noi

priceperi, mai mult capital pentru a satisface solicitările suplimentare pe care creșterea le aduce întotdeauna pentru afacere și pentru oamenii care lucrează acolo. Pe scurt, deși nu puteai să știi totul, puteai să știi cu siguranță mai mult decât știi acum. Și asta-i datoria ta, Sarah! Asta-i datoria patronului. Iar dacă tu nu vrei să ți-o faci, nimeni n-o va face pentru tine. În două cuvinte, datoria ta este să te pregătești pe tine și afacerea ta pentru creștere. Să te educi pe tine suficient încât, pe măsură ce afacerea crește, fundația și structura ei să poată duce o greutate suplimentară. Și oricât de teribilă ți-ar părea o asemenea responsabilitate, nu ai altă cale în afară de aceasta dacă vrei ca afacerea ta să prospere. Este la alegerea ta să stabilești ritmul de creștere al afacerii tale cât de bine poți prin înțelegerea proceselor esențiale ce trebuie realizate, a obiectivelor cheie ce trebuie îndeplinite, a pozițiilor cheie pe care le țintești pe piață pentru afacerea ta. Fă asta punându-ți întrebările corecte ca: Unde vreau să ajung? Când vreau să ajung acolo? De cât capital am nevoie? De câți oameni am nevoie ca să facă ce fel de munci și cum? De ce fel de tehnologie am nevoie? Cât de mare este spațiul de care am nevoie în etapa întâi, a doua, a treia?

Vei greși câteodată? Te vei răzgândi? Desigur că o vei face. Mai des decât crezi. Dar dacă procedezi cum trebuie, vei avea și planuri pentru situații neprevăzute. Pentru cel mai bun caz, pentru cel mai prost caz. Iar uneori, pur și simplu, vei zbura după cum bate vântul, te vei lăsa dusă de curent, îți vei urma intuiția. Dar tot timpul, chiar și când îți dai cu presupusul, cheia este să planifici, să prevezi, să exprimi clar ceea ce vezi în viitor, atât pentru tine, cât și pentru angajații tăi. Deoarece dacă nu te exprimi clar – adică să scrii limpede pe hârtie ce gândești astfel încât și alții să înțeleagă – înseamnă că nu stăpânești lucrurile. Și știi că, în toți acești ani de când ne ocupăm de mici întreprinzători, dintre mii și mii cu care ne-am întâlnit, doar câțiva aveau vreun plan! Nimic scris, nici un angajament pe

hârtie, nimic concret.

Nu uita Sarah, orice fel de plan este mai bun decât nici un plan. Deoarece, în procesul de definire a viitorului, planul începe să se adapteze realității, atât realității lumii din afară, cât și realității pe care tu ești în stare s-o crezi. Și pe măsură ce cele două realități fuzionează, ele formează o nouă realitate – s-o numim realitatea ta, o invenție unică ce este numai a ta, realitatea minții și a inimii tale unificată cu toate elementele afacerii tale și a afacerii unificată cu lumea într-un proces de formare, proiectare și colaborare pentru a construi ceva care nu a mai existat niciodată înainte exact în aceeași formă. Iar aceasta este caracteristica unei firme mature. O firmă matură este pornită diferit de tot restul. Ea este fundamentată pe o perspectivă mai cuprinzătoare, o perspectivă întreprinzătoare, pe un punct de vedere mai inteligent despre construirea unei afaceri care funcționează nu din cauza ta, ci fără tine. Și deoarece pornește în acest fel, este mai probabil să și continue în acest fel. Și în asta constă adevărata diferență dintre o firmă aflată în faza Adolescenței în care totul este lăsat în voia soartei, și o firmă matură unde există o viziune față de care se croiește prezentul.

Dar o iau prea mult înainte, am spus eu. Lucrul cel mai important este acela că experiența ta ar fi putut să fie complet diferită. Că există un mod total diferit de a porni o afacere decât acela în care tu și cei mai mulți dintre Tehnicienii transformați în patroni au făcut-o. Și oricine poate să procedeze în acest fel!

Am privit-o pe Sarah și am prins strălucirea din ochii ei.

— Mă inspiră această idee, spuse ea încetisor. Dintr-o dată tot ce părea atât de întunecat pare mai luminos din nou.

Dar nici nu apucase să se lase încântată de ideea de a construi o afacere care funcționează, că i-a și venit alt gând – unul întunecat – care i-a captat atenția.

— Dar ce mă fac cu Elisabeta? spuse ea.

„Ce mă fac cu Elisabeta?” întrebarea la care fiecare Tehnician transformat în patron vrea să i se răspundă.

Ca și cum răspunzându-i-se la această întrebare, toate celelalte întrebări vor căpăta răspuns.

Ca și cum răspunsul pentru toate frustrările pe care le trăiește majoritatea micilor întreprinzători este legat cumva de anumiți oameni.

Ca și cum în cadrul complexității relației pe care Sarah a avut-o cu Elisabeta – ca și în cadrul tuturor relațiilor care contează – ar exista vreo cheie care, o dată întoarsă, poate face ca totul să fie bine din nou.

Ei bine, nu sunt un geniu, dar știu că nu există o asemenea cheie.

Existăm doar noi, tu și eu, orbecăind adesea la întâmplare, fiind mereu surprinși de propriul nostru comportament și de cel al altor oameni, de cât de rău o dăm în bară și de cât de puțin suntem la curent cu simțămintele noastre și ale altora.

Am privit-o pe Sarah în ochi și cu mult calm i-am spus:

— Sarah, întrebarea reală nu este ce să faci cu Elisabeta, ci ce să faci cu toate Elisabetele care vor apărea în viitorul tău. Ai procedat cum ai putut mai bine. La fel a făcut și Elisabeta. Este timpul să-ți continui viața. Să-ți construiești afacerea într-un mod dătător de viață. Ești pregătită?

Sarah îmi zâmbi cu ochii strălucind de speranță.

— Eu sunt pregătită dacă și tu ești, spuse ea.

— Atunci să vorbim câteva minute despre Maturitate, am spus eu. Pentru că acolo se află viitorul tău.

MATURITATEA ȘI PERSPECTIVA ANTREPRENORIALĂ

Ei văd modelul, înțeleg ordinea,
trăiesc viziunea.
Peter Drucker
The New Society

Maturitatea, a treia fază a dezvoltării unei firme, este exemplificată cel mai bine prin cele mai renumite firme din lume ca McDonald's, Federal Express, Disney.

O afacere matură știe cum a reușit să ajungă acolo unde este și ce trebuie să facă ca să ajungă acolo unde vrea.

Prin urmare, Maturitatea nu este un rezultat inevitabil al primelor două faze. Nu este produsul final al unui proces secvențial care începe cu Copilăria și trece prin Adolescență.

Nici vorbă de asta; firme ca McDonald's, Federal Express și Disney nu sfârșesc ca firme mature. Ele au pornit în acest fel! Oamenii care le-au pus pe picioare au avut o perspectivă total diferită despre ce este o afacere și de ce funcționează.

Persoana care își lansează afacerea ca o firmă matură trebuie să treacă, de asemenea, prin perioada Copilăriei și Adolescenței, însă, pur și simplu, trece prin aceste etape într-un mod complet diferit.

Perspectiva este aceea care creează diferența.

Perspectiva antreprenorială.

Perspectiva antreprenorială

Am auzit odată o poveste despre Tom Watson,

fondatorul firmei IBM. Întrebat cum a contribuit el la fenomenalul succes al firmei IBM, se spune că a răspuns:

IBM a ajuns ceea ce este astăzi din trei motive. Primul motiv este acela că, încă de la început, am avut o viziune foarte clară a felului în care va arăta afacerea când va fi finalizată. Ați putea spune că am avut un model în minte pentru felul în care va arăta când visul – viziunea mea – va fi pus în aplicare.

Al doilea motiv a fost acela că, o dată ce am avut imaginea, m-am întrebat cum ar acționa o firmă care arată conform viziunii mele. Atunci am creat o imagine despre modul în care IBM ar acționa când ar fi finalizată.

Al treilea motiv pentru care IBM a avut atâta succes este acela că, o dată ce am avut imaginea felului în care IBM vă arăta când visul meu va prinde viață și cum va trebui să acționeze o asemenea firmă, mi-am dat seama apoi că, dacă nu începem să acționăm în acel fel chiar de la început, nu vom ajunge niciodată unde ne-am propus.

Cu alte cuvinte, am înțeles că, pentru ca IBM să devină o firmă excelentă, ea trebuie să acționeze ca atare cu mult înainte de a deveni o asemenea firmă.

Încă de la început, IBM a fost croită după modelul viziunii mele. Și zi de zi am încercat să dăm formă companiei după acel model. La sfârșitul fiecărei zile, ne întrebam cât de bine am prestat, încercam să identificăm diferența dintre unde eram și unde ne angajasem să fim, iar la începutul zilei următoare planificam cum să compensăm diferențele.

La IBM, fiecare zi era dedicată dezvoltării afacerii, nu pur și simplu afacerii.

La IBM, nu făceam afaceri, construim o afacere.

Au trecut mai bine de treizeci de ani de când Tom Watson Sr. vorbea despre motivele care au condus la succesul firmei IBM și știu ce ar putea spune unii despre această firmă în valoare 64 miliarde de dolari. Anume că are dificultăți. Că și-a pierdut direcția. Că este greu să fie

considerată un exemplu demn de urmat de proprietarii de firme. Dar, dacă Watson ar trăi astăzi, sunt sigur că lucrurile ar sta altfel. Sunt sigur că geniul întreprinzător care a creat IBM s-ar fi angajat, dacă ar fi fost prezent astăzi – și nu știu dacă lipsește, dar toate semnele indică asta – în reinventarea firmei tot așa de sigur după cum este că firma a fost reiventată iarăși și iarăși, pentru a-i recrea viitorul după cum viitorul o cere.

Pe scurt, poate că povestitorul nu a reprodus cu exactitate cuvintele lui Watson, dar ceea ce ne spune această poveste este foarte important.

Ea ne dezvăluie înțelegerea a ceea ce face ca o afacere să fie grozavă.

Ea ne mai spune ce anume face ca toate celelalte afaceri să supraviețuiască, asta în cele mai bune cazuri sau să dea faliment în cele mai rele.

Ne spune că afacerile foarte bune sunt croite după modelul unei afaceri care funcționează.

Ne mai spune și că perspectiva antreprenorială este aceea care ne arată că nu produsul sau volumul de muncă este lucrul cel mai important. Importantă este afacerea: modul cum arată, cum acționează, cum realizează ceea ce și-a propus.

Ne spune că Tom Watson Sr. avea o pasiune pentru inițiativă în sine.

Și că, din păcate, majoritatea oamenilor care intră în afaceri nu au o asemenea pasiune.

Cei mai mulți oameni care intră în afaceri nu au un model de afacere care funcționează, ci un model de slujbă, o perspectivă de tehnician care diferă de perspectiva întreprinzătorului după cum urmează:

- Perspectiva întreprinzătorului pune întrebarea: „Cum trebuie să lucreze afacerea?” Perspectiva Tehnicianului întreabă: „Ce fel de muncă trebuie realizată?”
- Perspectiva întreprinzătorului vede afacerea ca pe

un sistem care produce rezultate în afară – pentru clienți – și care aduce un profit. Perspectiva Tehnicianului vede afacerea ca pe un loc unde oamenii muncesc pentru a produce rezultate înăuntru firmei – procurarea unui venit pentru Tehnician.

- Perspectiva întreprinzătorului începe cu o imagine a unui viitor bine definit, iar apoi se întoarce la prezent cu intenția de a-l schimba pentru a se potrivi cu viziunea. Perspectiva Tehnicianului începe cu prezentul și apoi privește spre un viitor nesigur cu speranța că va putea face ca acel viitor să semene cu prezentul.
- Perspectiva întreprinzătorului are o viziune asupra afacerii în întregul ei din care detașează componentele. Perspectiva Tehnicianului vede componentele afacerii din care construiește un întreg.
- Perspectiva întreprinzătorului este o viziune integrată asupra lumii. Perspectiva Tehnicianului este o viziune fragmentată asupra lumii.
- Pentru întreprinzător lumea de astăzi este modelată după viziunea sa. Pentru Tehnician, viitorul este modelat după lumea zilei de astăzi.

Mai este de mirare că perspectiva întreprinzătorului este absolut necesară pentru crearea unei afaceri grozave, în timp ce perspectiva Tehnicianului produce exact contrariul?

Perspectiva întreprinzătorului adoptă o dimensiune mai largă, mai extinsă. Ea vede afacerea ca pe o rețea de componente perfect integrate, fiecare contribuind la un model mai cuprinzător și care se assemblează împreună astfel încât să producă un anumit rezultat planificat, un mod sistematic de a face afaceri.

Fiecare pas în dezvoltarea unei asemenea afaceri este măsurabil, dacă nu cantitativ, cel puțin calitativ. Există un standard pentru afacere, o formă, un mod de a fi care

poate fi transpus în lucruri de făcut astăzi care ilustrează cel mai bine acel standard. Afacerea lucrează după reguli și principii clar exprimate. Ea are o formă distinctă, ce poate fi recunoscută.

Din perspectiva tehnicianului, dimensiunea este mai îngustă, mai inhibată, limitată în principal la munca ce trebuie realizată.

Drept rezultat, afacerea Tehnicianului devine tot mai înăbușitoare, mai puțin antrenantă, mai închisă față de lumea exterioară.

Afacerea lui se reduce la niște pași care nu reușesc să-l ducă altundeva decât la un alt pas, care nu aduce nimic nou față de cel de dinainte. Rutina este la ordinea zilei.

Se muncește de dragul muncii, abandonând orice scop mai înalt, orice sens pentru ceea ce este de făcut în afară de necesitatea de a munci.

Tehnicianul nu vede nici o legătură între direcția spre care se îndreaptă afacerea sa și locul unde se află în prezent.

Lipsindu-i o dimensiune mai largă și o ghidare vizionară care sunt evidente în modelul întreprinzătorului, Tehnicianului nu-i rămâne decât să construiască un model pas cu pas, de-a lungul drumului.

Dar singurul model pe baza căruia poate construi este modelul experienței trecute, modelul muncii. Acesta este exact opusul a ceea ce are nevoie pentru ca afacerea să-l elibereze de munca cu care s-a obișnuit.

Modelul antreprenorial

Ce vede întreprinzătorul departe în zare și Tehnicianului îi vine atât de greu să discearnă? Ce este de fapt Modelul antreprenorial?

Este modelul unei afaceri care satisface într-un mod inovator necesitățile percepute ale unui segment specific de consumatori.

Modelul antreprenorial privește o afacere ca și cum ar fi

un produs care stă pe un raft și concurează cu alte produse (afaceri) de pe acel raft pentru a atrage atenția clienților.

Cu alte cuvinte, Modelul antreprenorial se ocupă mai puțin de ceea ce se produce într-o afacere și mai mult de cum se produce. Nu este importantă marfa pe care o produce, ci modul în care se livrează.

Atunci când întreprinzătorul creează modelul, el studiază lumea și se întreabă: „Unde este oportunitatea?” După ce a identificat-o, se întoarce la planșeta de proiectare și concepe o soluție pentru lipsa de satisfacție pe care a constatat-o în mijlocul unui grup de clienți. Soluția este sub forma unei afaceri care arată și funcționează într-un mod foarte specific, modul în care clienții au nevoie să arate și să funcționeze și nu modul în care i-ar plăcea întreprinzătorului să arate și să funcționeze.

„Cum va arăta afacerea mea în ochii consumatorului?” se întreabă întreprinzătorul. „Cum se va remarca afacerea mea printre toate celelalte?”

Astfel, Modelul antreprenorial nu pornește cu o imagine a afacerii ce va fi creată, ci cu imaginea clienților pentru care afacerea va fi creată.

Întreprinzătorul înțelege că fără o imagine clară a clientului, nici o afacere nu poate avea succes.

Pe de altă parte, Tehnicianul privește înăuntrul lui pentru a-și defini priceperile și de-abia pe urmă privește în afară pentru a se întreba „Cum pot să le vând?”.

Afacerea care rezultă se concentrează aproape întotdeauna pe produsul pe care-l vinde în loc să se concentreze asupra modului cum funcționează afacerea sau asupra clientului căruia îi va fi vândut.

Asemenea afacere este creată pentru a satisface Tehnicianul care a creat-o și nu clientul.

Pentru întreprinzător, afacerea este produsul.

Tehnicianul livrează clientului produsul și nu afacerea.

Pentru Tehnician, clientul este întotdeauna o problemă deoarece clientul pare că nu vrea niciodată produsul pe

care Tehnicianul îl are de oferit la prețul pe care-l stabilește.

Cu toate acestea, pentru întreprinzător, clientul constituie întotdeauna o ocazie deoarece el știe că în interiorul clientului este o defilare continuă de necesități schimbătoare care cer să fie satisfăcute. Tot ce trebuie să facă întreprinzătorul este să afle care sunt acele necesități și cum vor arăta ele în viitor.

Drept rezultat, lumea este pentru întreprinzător o permanentă surpriză, o vânătoare de comori.

Și totuși, pentru Tehnician, lumea este un loc care pare că nu-l lasă niciodată să facă ce vrea; rar îi apreciază eforturile și foarte rar sau niciodată îl apreciază pe el însuși. Tehnicianului îi pare că lumea vrea mereu ceva ce el nu știe cum să-i dea.

Prin urmare, întrebarea devine cum putem să-l familiarizăm pe Tehnician cu modelul antreprenorial în așa fel încât să-l înțeleagă și să-l folosească.

Din nefericire, răspunsul este că nu putem.

Tehnicianul nu este pur și simplu interesat.

El are alte lucruri de făcut.

Dacă vrem să avem succes în această problemă, ceea ce trebuie să facem este să-i furnizăm întreprinzătorului, aflat în față în fiecare dintre noi, informațiile de care are nevoie pentru a se dezvolta dincolo de zona de confort a Tehnicianului, astfel încât să obțină o viziune a afacerii care funcționează.

Ceea ce trebuie să facem este să furnizăm întreprinzătorului din noi un model de afacere care funcționează, un model care este atât de captivant încât stimulează personalitatea întreprinzătoare din noi – latura noastră inovatoare – să se elibereze o dată pentru totdeauna din strânsoarea Tehnicianului.

Ceea ce trebuie să facem este să descoperim un model care aprinde imaginația antreprenorială în fiecare dintre noi într-o vâlvătaie atât de puternică încât la vremea când Tehnicianul va sesiza faptele să fie prea târziu,

întreprinzătorul fiind bine lansat pe drumul său.

Dar, în același timp, dacă vrem ca modelul să funcționeze și să trezească întreprinzătorul din fiecare dintre noi pentru a începe să construiască afacerea pe baza perspectivei antreprenoriale de care are disperată nevoie pentru a prospera, atunci Managerul și Tehnicianul au nevoie de propriile lor modele.

Deoarece, dacă întreprinzătorul conduce afacerea, Managerul trebuie să se asigure că are suficient combustibil pentru a funcționa și că motorul și șasiul sunt în bună stare.

Pe de altă parte, pentru ca Tehnicianul să fie mulțumit, trebuie să existe un model care să-i furnizeze munca ce satisface necesitatea lui de interacțiune directă cu orice piuliță sau șurub.

Pe scurt, ca modelul nostru de afacere să funcționeze, el trebuie să fie echilibrat și cuprinzător astfel încât întreprinzătorul, Managerul și Tehnicianul să-și găsească toți locul lor firesc, pentru ca fiecare să-și găsească de făcut activitatea corectă.

Pentru a identifica un asemenea model, să studiem o evoluție revoluționară care a transformat micile afaceri din Statele Unite într-o manieră uimitoare.

Eu am numit-o Revoluția afacerilor la cheie.

Era timpul ca Sarah să-și deschidă patiseria. Și încă mai aveam o mulțime de treabă de făcut.

— Voi reveni diseară, am spus eu. Pot să-ți răspund la vreo întrebare înainte de a pleca?

— Da, îmi zâmbi Sarah. Cât de curând putem să începem?

PARTEA a II-a

Revoluția afacerilor
la cheie:
O nouă viziune
asupra afacerilor

REVOLUȚIA AFACERILOR LA CHEIE

Teoria sistemelor privește lumea prin prisma interacțiunii dintre toate fenomenele și, în acest cadru, un întreg integrat ale cărui proprietăți nu pot fi reduse la cele ale componentelor sale se numește sistem.

*Fritjof Capra
The Turning Point*

Revoluția industrială, revoluția tehnologică, explozia informației sunt toate fenomene familiare în zilele noastre. Nu există nici o îndoială asupra impactului pe care l-au avut asupra vieților noastre.

Totuși, dacă li s-ar cere să descrie Revoluția afacerilor la cheie, majoritatea oamenilor ar răspunde cu o privire mirată.

Cu toate acestea, impactul Revoluției afacerilor la cheie asupra micilor afaceri din Statele Unite și concluziile pe care le putem trage cu privire la impactul asupra viitorului sunt la fel de profunde ca și cele ale oricărui fenomen pomenit mai sus.

Deoarece la baza Revoluției Afacerilor la Cheie stă un mod de a face afaceri care are puterea să transforme spectaculos orice mică afacere – cu adevărat orice afacere, indiferent de mărimea ei – dintr-o stare de haos și boală către ordine, entuziasm și creștere continuă. Revoluția afacerilor la cheie este cea care ne furnizează această cheie ireală spre dezvoltarea unei afaceri extraordinare: modelul total echilibrat al unei afaceri care funcționează.

Fenomenul francizei

Totul a început în 1952 când un comis+voiajor în vârstă de cincizeci și doi de ani a intrat într-o tarabă cu hamburgeri din San Bernadino, California, pentru a le vinde celor doi frați care dețineau taraba un mixer pentru făcut cocktail cu lapte.

Ceea ce a văzut el era un miracol.

Cel puțin așa descrie lucrurile Ray Kroc, vânzătorul mixerului, deoarece nu mai văzuse niciodată ceva asemănător acestui prim stand MacDonald's (se va numi mai târziu McDonald's) cu hamburgeri.

Funcționa ca un ceas elvețian!

Hamburgerii era produși într-un fel cum nu mai văzuse înainte – rapid, eficient, ieftin și identic.

Și ce era cel mai bine este că oricine putea s-o facă.

I-a privit pe copiii de școală lucrând cu precizie sub supravegherea proprietarilor, servind fericiți clienții așezați în rânduri lungi în fața tezghelei.

A devenit evident pentru Ray Kroc că ceea ce frații MacDonald creaseră nu era doar o altă tarabă cu hamburgeri, ci o mașină de făcut bani!

Curând după prima sa vizită și acaparat de un asemenea entuziasm pe care nu-l mai simțise niciodată înainte, Ray Kroc i-a convins pe Mac și Jim MacDonald să-l lase să închirieze (să dea în franciză) metoda lor.

După doisprezece ani și câteva milioane de hamburgeri vânduți, a preluat afacerea cu totul și s-a apucat să creeze cel mai mare sistem de distribuție a hranei preparate din lume.

„O mică afacere care a avut cel mai mare succes din lume”

Așa se auto-definește McDonald's astăzi.

Și pe bună dreptate.

Pentru că succesul firmei McDonald's este cu adevărat uluitor.

Numai gândiți-vă la asta: în mai puțin de patruzeci de

ani, firma McDonald's aflată în proprietatea lui Ray Kroc a devenit o afacere de 23 de miliarde de dolari anual, având 14.118 restaurante în toată lumea – al căror număr crește în fiecare minut – care servesc mâncare pentru 28 de milioane de oameni în fiecare zi numai în Statele Unite, ceea ce reprezintă mai mult de 6% din numărul total de clienți ai tuturor restaurantelor din Statele Unite!

Un restaurant McDonald's mediu are vânzări care depășesc 2 milioane de dolari anual și este mai profitabil decât aproape orice altă afacere cu amănuntul din lume, furnizând un profit net înainte de impozitare de 17%.

Dar Ray Kroc a creat mult mai mult decât o afacere cu un succes fantastic. El a creat modelul după care o întreagă generație de întreprinzători și-a construit averile – un model care a stat la originea fenomenului francizei.

Totul a început cu o picătură timidă atunci când câțiva întreprinzători au început să experimenteze formula lui Kroc către succes. Dar n-a trecut mult până când picătura s-a transformat în cascada Niagara!

Într-adevăr, prin 1994 franciza a produs mai bine de un milion de afaceri pe tot teritoriul Statelor Unite, care vindeau orice, de la hamburgeri la servicii juridice.

În 1992, numai afacerile în franciză înregistrau vânzări de 800 miliarde dolari – adică 41% din fiecare dolar cheltuit în vânzările cu amănuntul din Statele Unite – și ofereau slujbe cu program întreg sau parțial pentru mai mult de 8 milioane de oameni, fiind și cel mai mare angajator de tineret școlar din economia țării.

Dar geniul afacerii McDonald's nu stă în franciza în sine. Franciza exista de mai bine de o sută de ani. Multe firme – Coca-Cola și General Motors printre ele – au utilizat franciza ca o metodă eficientă de distribuție pentru a intra fără cheltuieli mari pe piețele aflate în expansiune rapidă. Adevăratul geniu al lui Ray Kroc a constat în Franciza formatului de afacere.

Această Franciză a formatului de afacere a revoluționat

afacerile din America.

Fiecare afacere în franciză deschisă la fiecare opt minute în fiecare zi lucrătoare, a sporit atât de mult succesul fenomenului francizei în ultimii patruzeci de ani.

Și, după cum arată studiile efectuate de Departamentul de Comerț al SUA, din 1971 până în 1987, mai puțin de 5% din afacerile în franciză au dat faliment anual, sau 25% în primii cinci ani.

Comparați aceste cifre cu procentul de 80% care reprezintă rata de faliment a afacerilor independente și veți înțelege imediat puterea Revoluției afacerilor la cheie în economia americană și contribuția pe care Franciza formatului de afacere a avut-o în această revoluție și la viitorul succes al afacerii dumneavoastră.

Afacerea la cheie: Franciza formatului de afacere

Primele afaceri în franciză, dintre care multe încă funcționează, erau numite „franciză de marcă”.

În acest sistem, proprietarul numelui de marcă licențiază drepturile sale unor firme mai mici pentru a vinde pe plan local marca cunoscută la nivel național.

Dar Franciza formatului de afacere merge cu un pas mai departe față de franciza numelui de marcă.

Franciza formatului de afacere, nu numai că își împrumută numele unei mici firme, dar furnizează beneficiarului francizei un întreg sistem de a face afaceri.

Și în această diferență rezidă adevărata semnificație a Revoluției afacerilor la cheie și fenomenalul ei succes.

Revoluția afacerilor la cheie și Franciza formatului de afacere s-au născut dintr-o credință care este opusă credinței majorității fondatorilor de afaceri din această țară.

Cei mai mulți fondatori de firme cred că succesul unei afaceri stă în succesul produsului pe care-l vinde.

Pentru cel care-și licențiază numele de marcă, valoarea francizei constă în valoarea numelui de marcă: Cadillac, Mercedes, Coca-Cola.

A fost o vreme când acest lucru era adevărat, dar nu mai este valabil în zilele noastre. Într-o lume în care numele de marcă se înmulțesc ca ciupercile după ploaie, devine tot mai dificil – și infinit mai scump – să-ți câștigi o poziție sigură pe piață cu un nume de marcă și să te aștepți să-ți păstrezi această poziție.

Drept rezultat franciza numelui de marcă a intrat în declin în aceeași perioadă în care franciza, în general, s-a răspândit exploziv, într-un ritm nemaîntâlnit.

Franciza formatului de afacere este cea care a determinat această creștere.

Și asta deoarece Franciza formatului de afacere este construită pe credința că adevăratul produs al unei afaceri nu este ceea ce vinde, ci cum vinde.

Adevăratul produs al unei afaceri este afacerea însăși.

Ceea ce a înțeles Ray Kroc de la McDonald's a fost că nu hamburgerul este produsul, ci însăși afacerea McDonald's.

Iar el a crezut asta dintr-un motiv foarte important.

A vinde afacerea în loc de a vinde produsul

Ray Kroc era un întreprinzător desăvârșit și, ca majoritatea întreprinzătorilor, simțea o mare responsabilitate. Avea un vis impunător, dar foarte puțini bani.

El s-a gândit să dea afacerea în franciza. Beneficiarul francizei a devenit motorul care l-a ajutat pe Ray Kroc să-și realizeze visul.

În acel moment, Ray Kroc a început să privească afacerea ca pe un produs, iar pe beneficiarul francizei l-a văzut ca pe primul, ultimul și cel mai important client al său.

Asta deoarece beneficiarul francizei nu este interesat de hamburgeri, cartofi prăjiți sau băuturi răcoritoare; el este interesat de afacere.

Împins de dorința sa de a cumpăra o afacere, beneficiarul francizei dorește să știe doar un singur lucru:

„Afacerea funcționează?”

Preocuparea cea mai importantă a lui Ray Kroc a devenit atunci cum să se asigure că afacerea sa va funcționa mai bine decât oricare alta.

Dacă McDonald's voia să-și îndeplinească visul pe care-l avea, beneficiarul francizei trebuia să fie doritor să cumpere afacerea.

Și singurul mod în care Ray Kroc putea să fie sigur de acest lucru era să se asigure că McDonald's funcționa mai bine decât oricare alte afaceri din jur.

La început, Ray Kroc nu concura doar cu alte firme care vindeau hamburgeri – el concura cu orice altă oportunitate de afaceri din împrejurimi!

Dar a existat un al doilea motiv pe care l-a avut Ray Kroc pentru a se asigura că afacerea McDonald's va funcționa.

Având în vedere procentul de falimente în rândul micilor afaceri, el a înțeles un fapt probabil crucial: pentru ca McDonald's să fie un succes previzibil, afacerea trebuia să funcționeze, deoarece, dacă beneficiarul francizei era lăsat de capul lui, mai mult ca sigur că nu se descurca!

O dală ce a înțeles acest lucru, problema lui Ray Kroc a devenit și șansa sa.

Constrâns să creeze o afacere care funcționa pentru a o putea vinde, el a creat de asemenea o afacere care funcționa o dată ce era vândută, indiferent cine o cumpăra.

Înarmat cu această realizare, și-a stabilit sarcina de a crea o afacere complet confirmată și previzibilă.

O afacere depinzând de un sistem și nu de oameni.

O afacere care putea lucra și fără el.

Spre deosebire de majoritatea patronilor de mici afaceri dinaintea lui – și de după el – Ray Kroc s-a apucat să lucreze afacerea și nu în afacere.

El a început să se gândească la afacere ca un inginer care lucrează la prototipul unui produs ce va fi fabricat în serie.

El a început să reprojeteze afacerea McDonald's cu zeci

de ani înainte ca acest proces și acest cuvânt să fie la modă.

El a început să se gândească la afacerea McDonald's exact cum s-a gândit Henry Ford la Modelul T (n. tr.: modelul T este primul automobil de serie). Cum puteau fi construite componentele prototipului astfel încât să poată fi asamblate cu un cost foarte redus din părți complet interșanjabile?

Cum puteau fi construite componentele astfel încât sistemul de afaceri rezultat să poată fi copiat iarăși și iarăși, fiecare afacere lucrând – exact ca și Modelul T – la fel de sigur ca și celelalte mii de mai înainte?

Ceea ce a făcut Ray Kroc a fost să aplice gândirea din spatele Revoluției industriale procesului de dezvoltare a afacerilor și într-o măsură care nu se mai atinsese înainte în acest domeniu.

Afacerea-ca-produs s-ar fi vândut numai dacă funcționa. Și singurul mod de a fi sigur că afacerea va funcționa în mâinile oricărui beneficiar de franciză din lumea aceasta era să fie construită din componente perfect previzibile care puteau fi testate în cadrul unui prototip cu mult timp înainte de a fi lansate în producția de serie.

Aici stă secretul din spatele uluitorului succes al Francizei formatului de afacere, rampa de lansare a Revoluției afacerilor la cheie.

Secretul este Prototipul francizei.

Cu ajutorul Prototipului francizei își construiește succesul orice proprietar de afacere.

În acest Prototip al francizei își plantează semințele succesului fiecare proprietar de excepție.

Sarah și cu mine nu am fi putut alege un moment mai bun pentru această conversație.

Dacă simțise vreodată povara de a fi un Tehnician-transformat-în-patron prins în capcana afacerii sale și a prețului excesiv pe care-l plătea, acesta era momentul.

Era zece seara. Ca de obicei, avusese o zi agitată. Fața îi

era îmbujorată după efortul de a șterge pardoseala, de a strânge și arunca gunoiul, de a pregăti cuptorul pentru a doua zi, de a curăța teighelele ca să lucească ca noi – asta pe lângă o zi plină de primit clienții; de servit plăcinte, cafea și ceai; de spălat, uscat și aranjat farfuri mari, mici și cești; și de lustruit argintăria.

Și cu toate acestea, nu ți-ai fi putut da seama de toată agitația din patiserie de dimineață până seara deoarece totul era mereu impecabil. Și în ciuda faptului că o costa atât de mult ca să păstreze lucrurile în această stare, nu am putut să nu remarc adâncă satisfacție pe care o simțea Sarah cuprinzându-și cu privirea proprietatea. Dar era, evident, obosită.

Am tras două scaune lângă o masă și ne-am sorbit încet ceaiul pe care ea el îl pregătise. Ceasul mare ticăia apăsător pe perete subliniind tăcerea dintre noi. O mașină oarecare trecu pe lângă patiserie. Oamenii se plimbau prin fața vitrinelor, uitându-se câteodată înăuntru în timp ce și continuau călătoria în noapte.

Am așteptat un semn de la Sarah că este gata.

În sfârșit, ea începu gânditoare și calmă.

— Mi-ai vorbit de McDonald's ca fiind un exemplu de urmat. Nu sunt sigură dacă te aprob în această privință. Știu că, dacă mătușa mea ar fi aici astăzi, ea ar privi afacerea McDonald's într-un fel exact opus celui pe care mi l-ai sugerat tu astăzi. Vorbește-mi despre asta, spuse ea. Sunt interesată să știu cum i-ai fi răspuns mătușii mele, ce i-ai fi spus ei.

— Știi, Sarah, am început eu, pot să simt că ceva s-a schimbat în tine astăzi. Ceva important. Pot simți de asemenea, din tonul întrebării tale, că ești cu adevărat interesată să urmărești problema despre McDonald's și mă simt inspirat să cercetez cu tine această problemă cât se poate de profund. Vreau să-ți mulțumesc pentru acest lucru. Este adevărat, mulți patroni de mici afaceri nu-mi înțeleg la început ideea despre McDonald's. Ei asociază

vânzarea de gustări rapide cu slaba calitate. Ei deduc de aici că, dând ca exemplu afacerea McDonald's, sugerez că cineva poate avea un incredibil succes în afaceri în ciuda calității aparent reduse a produsului livrat. Când de fapt, este adevărată exact situația opusă. Dar lasă-mă să mă întorc la asta peste câteva momente.

Cât despre mătușa ta, chiar dacă nu am întâlnit-o niciodată, din felul în care mi-ai descris-o simt că o cunosc. Și iată ce i-aș răspunde dacă mi-ar pune întrebarea ea însăși: aș spune că Ray Kroc era un om care avea un scop. Scopul său era clar, bine definit și sigur. El trăia în lumea obișnuită, ca noi toți, o lume în care majoritatea lucrurilor nu funcționează în felul în care ar trebui. În afacerea McDonald's, el a văzut ceva care funcționa exact așa cum se presupunea că trebuie să funcționeze, de fiecare dată la fel. Pentru Ray Kroc aceasta a fost o inspirație. În fapt, el a fost copleșit de această inspirație. Kroc era un om simplu și s-a îndrăgostit de imensitatea absolută a afacerii pe care a botezat-o McDonald's. Pe cât de sigur este că ție îți place să faci plăcinte, pe atât de sigur este că lui Ray Kroc îi plăcea să construiască afacerea McDonald's. Pe cât de sigur este că ție îți place să faci o plăcintă excepțională, pe atât de sigur îi plăcea lui Ray Kroc să obțină un rezultat excepțional în același fel, cu același impact, o dată și încă o dată. Pe cât de sigur este că tu iubești aroma, mirosurile, imaginea, gustul bucătăriei tale, pe atât de sigur iubea Ray Kroc aroma, mirosurile, imaginea, gustul afacerii McDonald's. Era un om îndrăgostit. Acum, privind lucrurile din afară, pot să înțeleg de ce ai putea fi critică față de McDonald's. Ai putea spune că oamenii n-ar trebui să mănânce carne. Ai putea spune că hamburgerii ar trebui să fie mai grași sau mai puțin grași, sau asta, sau ailaltă. Dar ce nu ai putea spune – n-ai putea s-o spui niciodată – este că McDonald's nu-și ține promisiunea. Și asta pentru că și-o ține întotdeauna. Mai bine decât aproape orice altă afacere din lume, McDonald's, dragostea vieții lui Ray Kroc,

Își ține încă promisiunea mult după ce Ray Kroc a dispărut dintre noi. Afacerea McDonald's livrează exact ce am ajuns să așteptăm de la ea de absolut fiecare dată. Prin urmare, de aceea consider McDonald's ca un model pentru orice mică afacere. Pentru că poate face în cele 14.000 de restaurante ale sale ceea ce putem face majoritatea dintre noi într-unul singur! Și pentru mine asta înseamnă integritate. Să faci ceea ce spui că vei face, iar dacă nu poți, învață cum s-o faci. Dacă aceasta este măsura unei afaceri incredibile – și eu cred că este – atunci nu există afacere mai grozavă decât McDonald's. Care dintre noi, micii întreprinzători, poate spune că face lucrurile la fel de bine? Dar McDonald's are un lucru încă mai important decât acesta. Nu numai că a creat o afacere extraordinară, dar a creat și pentru noi, micii întreprinzători, o cale extraordinară de a crea o afacere excepțională. McDonald's a creat un model cu care să rivalizăm. Iar profundul impact pe care l-a avut asupra economiei noastre în ultimele patru decenii este peste înțelegerea noastră. Așa că i-aș spune mătușii tale că eu cred cu sinceritate că, dacă l-ar fi cunoscut pe Ray Kroc, ar fi descoperit în el un spirit înrudit. L-ar fi invitat în bucătăria ei, iar el ar fi invitat-o în bucătăria lui. Ea i-ar fi spus cu multă înflăcărare despre arta de a face o plăcintă minunat rumenită, iar el i-ar fi povestit – cu tot atâta înflăcărare – despre arta de a face niște cartofi prăjiți grozavi. Ea i-ar fi împărtășit secretul de a pregăti fructele, după cum el i-ar fi împărtășit secretul lui de a prepara chiflele pentru hamburgeri, activitate căreia i se dedica cu atâta dragoste. Ei ar fi fost ca două boabe de mază într-o păstaie cu o singură mare excepție. Mătușa ta avea doar o bucătărie în care îi plăcea să trebăluiească, propria ei bucătărie unde făcea plăcinte singură sau cu tine alături. Ray Kroc avea mii de bucătării în care îi plăcea să muncească, perfecționându-și mereu capacitatea de a acorda mai multor milioane de oameni aceeași atenție iubitoare pe care mătușa ta o acorda cu dărnicie doar

câtorva. Mătușa ta era o femeie căreia îi plăcea meseria pe care o făcea, un artizan. Ray Kroc era un întreprinzător, deși încă artizan, căruia îi plăcea ce face. Singura diferență între ei doi este ordinul de mărime. Așa că lasă-mă să-ți spun cum a meșterit el ceva de o asemenea dimensiune.

PROTOTIPUL FRANCIZEI

Instrumentele de precizie sunt concepute pentru a realiza o idee și precizia dimensiunilor acolo unde perfecțiunea este imposibilă. Nu există nici o componentă perfectă a unei motociclete și nici nu va exista vreodată, dar când te apropii atât de mult de perfecțiune pe cât o permit instrumentele, se întâmplă lucruri uimitoare și ajungi să zbori prin țară datorită unei puteri pe care ai considera-o magică, dacă nu ar fi atât de complet rațională în fiecare aspect al ei.

Robert M. Pirsig

Zen and the Art of Motorcycle Maintenance

Succesul Francizei formatului de afaceri este fără îndoială cea mai importantă noutate în afaceri.

În cursul unui singur an, Franciza formatului de afaceri a înregistrat o rată a succesului de 95% în contrast cu o rată a falimentului de 50% în cazul noilor afaceri independente și cu 80% între firmele independente dând faliment în primii cinci ani, în timp ce 75% dintre firmele create în aceeași perioadă pe baza Francizei formatului de afaceri au avut succes!

La baza acestui succes stă Prototipul francizei.

Pentru creatorul francizei, prototipul devine modelul de lucru pentru un vis. Un vis într-un microcosmos. Prototipul devine incubator și creșă pentru toate ideile creatoare, laboratorul unde creativitatea este îngrijită de pragmatism pentru a se dezvolta într-o inovație funcțională.

Prototipul francizei este, de asemenea, locul unde toate ipotezele sunt testate pentru a vedea cât de bine

funcționează înainte de a deveni operaționale în cadrul afacerii.

Fără prototip, afacerea ar fi un vis imposibil, la fel de haotic și dezordonat ca orice afacere. Prototipul acționează ca un tampon între ipoteze și realitate. Ideile trebuie testate în lumea reală și nu în lumea ideilor concurente. Singurul criteriu al valorii devine răspunsul la întrebarea esențială: „Funcționează?”

O dată terminat prototipul, creatorul francizei se duce la un posibil beneficiar și îi spune: „Lasă-mă să-ți arăt cum funcționează.”

Și funcționează. Sistemul administrează afacerea, iar oamenii administrează sistemul.

Cu ajutorul Prototipului francizei, sistemul devine soluția problemelor care au asaltat toate afacerile și organizațiile umane din timpuri imemorabile.

Sistemul integrează toate elementele necesare pentru ca o afacere să funcționeze. El transformă o afacere într-o mașină, sau mai precis, pentru că este atât de viu, într-un organism acționat de integritatea părților sale componente care lucrează toate concertat pentru realizarea unui obiectiv. Și având un prototip ca înaintaș, sistemul lucrează mai bine decât oricare altul dinaintea lui.

În afacerea McDonald's, orice detaliu al sistemului a fost testat mai întâi pe prototip și apoi controlat într-o măsură care nu fusese niciodată posibilă în trecut în cadrul unei afaceri axate pe oameni.

Cartofii prăjiți sunt lăsați în cuva cu ulei nu mai mult de șapte minute pentru a preveni înmuierea. Niște cartofi care nu sunt crocanți nu sunt cartofii prăjiți de la McDonald's.

Hamburgerii erau scoși din tigăi după maximum zece minute pentru a-și păstra sucul propriu.

Turțițele de carne înghețată, absolut identice ca mărime și greutate, sunt întoarse exact în același timp pe grătar.

Murăturile sunt așezate cu mâna după un model stabilit încât să nu alunece afară din sandviș și să aterizeze în

poala clientului.

Hrana este servită clientului în șaizeci de secunde sau mai puțin.

Disciplină, standardizare și ordine sunt cuvintele cheie.

Curățenia este realizată cu o meticuloasă atenție până la cel mai, aparent, neînsemnat detaliu.

Ray Kroc era hotărât să procedeze astfel încât clienții să nu poată pune semnul „egal” între *ieftin* și *neglijent* sau *nevaloros*. Nici o afacere de nicăieri nu a acordat atâta atenție micilor detalii, sistemului care garanta clientului că așteptările sale vor fi îndeplinite în exact același fel de fiecare dată.

Spre deosebire de franciza numelui de marcă care se practica mai înainte, sistemul lui Ray Kroc îi lăsa beneficiarului său cât mai puțină libertate de operare posibil.

Acest lucru se realiza prin participarea la un program riguros de instruire înainte de a i se permite să opereze franciza.

La McDonald's acest program se numea Universitatea de Hamburgerologie sau Hamburger U.

Acolo, beneficiarul francizei nu învăța cum să facă hamburgeri, ci cum să administreze sistemul care producea hamburgeri – sistemul cu ajutorul căruia McDonald's își satisface clienții de fiecare dată. Sistemul care avea să stea la baza succesului neobișnuit al afacerii McDonald's.

Mai este de mirare că McDonald's se consideră a fi „o mică afacere cu cel mai mare succes din lume!”?

Chiar asta este!

Fiecare detaliu extraordinar pe care Ray Kroc l-a inventat cu patru decenii în urmă este încă și mai extraordinar astăzi.

Fie că este vorba de Hamburger U sau de așezarea murăturilor, de modul precis în care sunt încălzite chiflele înainte de a fi servite, sau de cât de groasă este turtița de carne – toate acestea, astăzi, la mult timp după ce Ray

Kroc a plecat dintre noi, sunt cunoscute încă de beneficiarul sistemului care stă la baza afacerii McDonald's.

Și exact cum se proceda pe vremea lui Ray Kroc, la fel se procedează și acum. O dată ce beneficiarul francizei învață sistemul, i se dă cheia propriei lui afaceri.

De aici și numele: *afacere la cheie*.

Beneficiarul primește dreptul de a folosi sistemul, învață cum să-l administreze și apoi „întoarce cheia”. Afacerea face restul.

Iar beneficiarul francizei este fericit!

Deoarece dacă creatorul francizei a proiectat bine afacerea, fiecare problemă a fost deja soluționată. Tot ce i-a rămas de făcut beneficiarului este să învețe cum să opereze sistemul.

Exact cu asta se ocupă Prototipul francizei.

Este un loc unde se concepe și se perfecționează sistemul. Unde afli ce anume funcționează și ce nu, pentru că ai experimentat.

Sistemul nu este ceva pe care poți să-l aduci în afacere. Sistemul derivă din procesul de construire a afacerii.

Prototipul francizei este răspunsul la permanenta întrebare: „Cum îi ofer clientului ceea ce-și dorește menținând totodată controlul afacerii care-i oferă acel produs?”

Pentru întreprinzător, Prototipul francizei este instrumentul cu ajutorul căruia viziunea sa prinde formă în lumea reală.

Pentru Manager, Prototipul francizei furnizează ordinea, previzibilitatea, sistemul care sunt atât de importante în viața sa.

Pentru Tehnician, Prototipul este un loc unde el este liber să facă ce îi place – adică, munca practică.

Iar pentru patronul unei mici afaceri, Prototipul francizei furnizează mijloacele prin care poate în sfârșit să-și dezvolte în mod echilibrat cele trei laturi ale personalității sale în timp ce construiește o afacere care funcționează.

Așa că acum, iată, îl ai: Prototipul francizei, adică modelul unei afaceri care funcționează. Modelul echilibrat care satisface în același timp întreprinzătorul, Managerul și Tehnicianul.

Și acest model a fost lângă tine tot timpul!

A fost acolo, la McDonald's. Și la Federal Express. Și la Disney World.

A fost acolo, la buticurile cu sandvișuri din metrou, la Domino's Pizza, la KFC și la Pizza Hut.

A fost acolo, la Taco Bell, UPS și Universal Studios.

A fost acolo, așteptându-te pe tine în tot acest timp ca să-l descoperi!

A fost acolo, sub forma Sistemului Brevetat de Operare aflat la baza fiecărei afaceri de excepție din jurul tău, fie că lucrează în franciză sau nu.

Deoarece, în fond, asta este în realitate Franciza formatului de afacere.

Este un mod brevetat de a face afaceri care diferențiază cu succes și preferențial fiecare afacere excepțională de cele ale concurenților. Privind lucrurile în această lumină, fiecare afacere grozavă din lume este o franciză.

Întrebarea este: Cum îți construiești propria afacere? Cum pui această idee eliberatoare să lucreze pentru tine?

Cum îți crezi propriul Prototip de franciză?

Cum construiești tu, la fel ca Ray Kroc, o afacere care este previzibilă, lipsită de efort și profitabilă zi de zi?

Cum construiești o afacere care funcționează fără tine?

Cum le eliberezi din afacerea ta pentru a trăi o viață mai bogată?

Te-ai prins? Înțelegi de ce este atât de important acest lucru?

Deoarece dacă nu faci asta, afacerea îți va controla viața!

Dar o dată ce începi să pui această idee să lucreze pentru tine, ești pe cale să te eliberezi!

Puteam vedea că Sarah înțelesese.

Puteam vedea că îmbujorarea din obrazii ei n-avea nimic

de-a face cu efortul pe care-l făcuse toată ziua.

Puteam vedea că ochii ei negri, inteligenți, creativi, erau lipiți de ai mei și că întrebările clocoteau în ea. Se simțea captivată de ideea creării unei afaceri antreprenoriale.

Și știa că are deja o asemenea idee.

Putea să facă cu afacerea ei ceea ce făcuse Ray Kroc cu a lui. Tot ce avea nevoie să știe era cum s-o facă!

LUCREAZĂ LA AFACEREA TA, NU ÎN AFACEREA TA

... forma este numai un început. Este o combinație de simțiri și o funcțiune; forme și lucruri care vin în mintea cuiva în legătură cu descoperirile făcute când merge printr-o pădure și care interacționează pentru a da înțeles formei.

*James Krenov
A Cabinetmaker's Notebook*

Este foarte important să înțelegi ideea pe care sunt pe cale s-o expun. Dacă reușești, atât afacerea, cât și viața ta nu vor mai fi aceleași.

Ideea este următoarea: *afacerea ta nu este viața ta.*

Afacerea și viața ta sunt două lucruri total diferite.

În cel mai bun caz, afacerea este ceva din afara ta și nu o parte din tine, ceva care are propriile reguli și propriile obiective. Ai putea spune că este un organism care va trăi sau va muri în funcție de cât de bine își realizează unica menire: să găsească și să păstreze clienții.

O dată ce recunoști că scopul vieții tale nu este acela de a servi afacerea, ci scopul esențial al afacerii este de a-ți servi viața, te poți apuca apoi să lucrezi la afacerea ta și nu în ea, înțelegând pe deplin de ce este absolut necesar pentru tine să faci așa.

Aici poți să pui la treabă modelul Prototipului francizei.

A lucra la afacere în loc de in afacere va deveni tema centrală a activității tale zilnice, catalizatorul esențial a tot ce faci de acum înainte.

Închipuie-ți că afacerea pe care o ai – sau vrei s-o ai –

este prototipul, sau va fi prototipul pentru alte 5.000 de asemenea afaceri.

Că afacerea ta va servi drept model pentru 5.000 de afaceri identice.

Nu doar *asemănătoare*, ci *identice*. Copii perfecte. Clone.

Cu alte cuvinte, închipuie-ți că îți vei licenția afacerea. (Notă: am spus închipuie-ți. Nu spun că trebuie s-o faci. Nu aceasta este ideea în acest moment – numai dacă, desigur, asta vrei să faci.)

Mai departe, acum că știi care este jocul – jocul francizei – trebuie să înțelegi că există reguli de urmat dacă vrei să câștigi. Iată care sunt aceste reguli:

1. Modelul va oferi o valoare consistentă clienților, angajaților, furnizorilor și beneficiarilor de franciză, peste așteptările lor.
2. Modelul va putea fi operat de persoane având cel mai scăzut nivel de calificare posibil.
3. Modelul se va remarca drept un loc cu o ordine impecabilă.
4. Toate activitățile din cadrul modelului vor fi descrise în Manuale de operare.
5. Modelul va furniza clientului servicii uniforme și previzibile.
6. Modelul va folosi un cod uniform de culori, îmbrăcăminte și facilități.

Să cercetăm pe rând fiecare dintre aceste reguli.

1. Modelul va oferi o valoare consistentă clienților, angajaților, furnizorilor și beneficiarilor de franciză, peste așteptările lor.

Ce este valoarea?

Cum trebuie s-o înțelegem? Aș sugera că valoarea este aceea pe care oamenii o percep și nimic mai mult.

Prin urmare, ce ar putea face Prototipul dumneavoastră

nu numai ca să furnizeze o valoare consistentă clienților, angajaților, furnizorilor și beneficiarilor tăi, ci ca această valoare să fie peste cele mai optimiste așteptări ale lor?

Aceasta este întrebarea pe care trebuie să și-o pună fiecare întreprinzător.

Pentru că aceasta este rațiunea de a fi a afacerii sale!

Fiecare afacere excepțională trăiește tocmai prin această înțelegere a valorii care are impact asupra fiecărei persoane cu care afacerea vine în contact.

Valoarea poate să se găsească în cuvântul spus Ia ușa firmei când clientul dumneavoastră pleacă.

Valoarea poate fi găsită într-un dar neașteptat primit de la firmă prin poștă.

Valoarea poate fi în cuvântul de recunoștință pentru un nou angajat care a făcut o treabă bună, sau în cuvântul de recunoștință adresat unui vânzător versat care a lucrat cu succes ani de zile.

Valoarea se poate găsi într-un preț rezonabil al produselor dumneavoastră sau în pasiunea pe care o manifestați în procesul de explicare a acestor produse unui client care are nevoie de mai mult ajutor decât în mod obișnuit.

Valoarea se poate găsi într-un simplu cuvânt de mulțumire adresat bancherului dumneavoastră pentru conștiinciozitatea lui.

Valoarea este esențială pentru afacerea dumneavoastră și pentru satisfacția pe care o obțineți pe măsură ce afacerea se dezvoltă.

2. Modelul va putea fi operat de persoane având cel mai scăzut nivel de calificare posibil.

Da, am spus cel mai scăzut nivel de calificare posibil. Deoarece dacă modelul dumneavoastră depinde de oameni cu calificare foarte înaltă, va fi imposibil de reprodus. Asemenea oameni sunt la mare căutare pe piață. De asemenea, ei sunt scumpi și de aceea vor ridica prețul pe

care va trebui să-l aplicați produselor sau serviciilor dumneavoastră.

Prin nivelul de calificare cel mai scăzut posibil înțeleg cel mai scăzut nivel de calificare necesar pentru a îndeplini funcțiunile avute în vedere. Evident, dacă aveți o firmă de avocatură, trebuie să angajați avocați. Dacă aveți o firmă de servicii medicale trebuie să angajați medici. Dar nu aveți nevoie să angajați avocați sau medici străluciți. Aveți nevoie să creați cel mai bun sistem prin care avocații buni sau medicii buni să poată fi manevrați spre a obține rezultate excelente.

Întrebarea pe care trebuie să v-o puneți mereu este: Cum îi pot oferi clientului meu rezultatele pe care le dorește într-o manieră mai degrabă sistematică decât personală? Cu alte cuvinte: Cum pot crea o afacere ale cărei rezultate să fie dependente de sistem în loc să fie dependente de persoanei Dependență de sistem în loc de dependență de experți.

Cum pot crea un sistem expert în loc să angajez un expert?

Asta nu înseamnă că oamenii nu sunt importanți. Dimpotrivă, oamenii fac sistemul să trăiască.

Oamenii sunt aceia care fac posibil ca sistemele proiectate să funcționeze și să producă rezultatele planificate. Iar în acest proces, oamenii care sunt orientați spre sistem – așa cum trebuie să fie toți angajații dumneavoastră – învață cum să facă lucrurile să funcționeze mai eficient atât pentru clienți, cât și pentru afacere, învățând astfel să îmbunătățească sistemul.

S-a spus, și eu cred că este adevărat, că afacerile grozave nu au fost construite de oameni extraordinari, ci de oameni obișnuiți care au făcut lucruri extraordinare.

Dar pentru ca oamenii obișnuiți să facă lucruri extraordinare, este absolut necesar un sistem – „un mod de a face lucrurile” – care să compenseze decalajul dintre capacitățile pe care le au angajații dumneavoastră și

capacitățile de care ar avea nevoie afacerea ca să producă rezultate consistente.

În acest context, sistemul devine instrumentul pe care-l folosesc angajații dumneavoastră pentru a-și spori productivitatea, pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile în modul cerut și pentru ca afacerea dumneavoastră să se poată diferenția cu succes față de concurență.

Este sarcina dumneavoastră – mai precis a afacerii dumneavoastră – să dezvolte acest instrument și să-i învețe pe oameni să-l folosească.

Este sarcina angajaților dumneavoastră să folosească instrumentul pe care l-ați dezvoltat și să recomande îmbunătățiri pe baza experienței lor.

Mai există o rațiune pentru această regulă – pe care eu am numit-o Regula Oamenilor Obișnuiți – care spune că partea bună a lucrului cu oamenii obișnuiți este aceea că ei vă fac sarcina mai dificilă.

Patronul tipic al unei mici afaceri preferă oameni cât mai înalt calificați pentru că el crede că îi fac sarcina mai ușoară – el poate pur și simplu să lase munca pe seama lor.

Adică patronul tipic al unei mici afaceri preferă Managementul prin abdicare în loc de Management prin delegare.

Din păcate, rezultatul inevitabil al acestui fel de gândire este că afacerea depinde tot mai mult de capriciile și toanele oamenilor care lucrează acolo.

Dacă sunt în toane bune se muncește.

Dacă nu, nu.

Într-o astfel de afacere, o afacere care se bazează pe bunul plac, întrebarea permanentă devine: „Cum îi motivez pe oameni?“, „Cum îi mențin în toane bune?“

Este practic imposibil să obții un rezultat solid într-o afacere care depinde de oameni de excepție. Nici o afacere nu poate să facă acest lucru pentru mult timp. Și nici o afacere de excepție nu încearcă asta!

Deoarece în fiecare firmă excepțională se știe că atunci

când construiești intenționat o afacere pe baza capacităților unor oameni obișnuiți, vei fi constrâns să răspunzi la întrebări dificile despre cum să produci un rezultat fără oameni extraordinari.

Vei fi nevoit să găsești un sistem care împinge angajații tăi obișnuiți până în punctul în care ei pot produce rezultate extraordinare, iarăși și iarăși.

Vei fi nevoit să inventezi un sistem cu soluții inovatoare pentru problemele oamenilor, probleme care au chinuit micile afaceri (sau chiar pe cele mai mari!) încă din vechime.

Vei fi nevoit să construiești o afacere care funcționează.

Vei fi nevoit să faci munca de dezvoltare a afacerii nu ca pe un mod de a înlocui dezvoltarea capacităților oamenilor, ci ca o corelare necesară.

3. Modelul se va remarca drept un loc cu o ordine impecabilă.

Esența regulii 3 este faptul de netăgăduit că, într-o lume a haosului, majoritatea oamenilor tânjesc după ordine. Și nu trebuie să fii un geniu ca să vezi că lumea din zilele noastre se află într-o stare de haos masiv. Războaie, foamete, crimă, violență, inflație, recesiune, o alterare a formelor tradiționale de interacțiune socială, amenințarea proliferării armelor nucleare, SIDA, distrugerii în toate formele lor înspăimântătoare; acestea toate sunt comunicate instantaneu și continuu către consumatorul specializat și către noi toți, cei care privim la televizor.

Așa cum a scris Alvin Toffler în cartea sa revoluționară, *Al treilea val*, „...majoritatea oamenilor care supraviețuiesc lumii din jurul lor în zilele noastre văd numai haos. Ei suferă de un simțământ de neputință personală și de lipsă de sens.” El a mers mai departe spunând: „Indivizii au nevoie de o structură a vieții. O viață lipsită de o structură cuprinzătoare este o viață în derivă, fără țintă. Absența structurii duce la ruină. Structura furnizează punctele de

referință relativ fixe de care avem nevoie.”

Tocmai aceste „puncte de referință relativ fixe” sunt furnizate de o afacere ordonată clienților și angajaților care altfel trăiesc într-o lume aflată în dezordine.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune clientului că angajații tăi știu ce fac.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune angajaților că tu știi ce faci.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune că, în timp ce lumea poate că nu merge cum trebuie, unele lucruri pot merge cum trebuie.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune clientului tău că el poate avea încredere în rezultatele oferite de afacere și îi asigură pe angajații tăi că pot avea încredere în viitorul lor alături de tine.

O afacere care arată ordonată, disciplinată dovedește că structura există.

4. Toate activitățile din cadrul Modelului vor fi descrise în manuale de operare.

Documentația spune: „în acest fel se procedează pentru operațiunea X.”

Fără documentație, toate activitățile de rutină se transformă în excepții.

Documentația furnizează angajaților dumneavoastră structura de care au nevoie și o descriere scrisă despre „cum să-și realizeze sarcinile” în cel mai eficient mod. Ea comunică noilor angajați, ca și celor mai vechi, că există o logică în lumea în care au ales să muncească, că există o tehnologie după care se produc rezultatele. Documentația este o confirmare a ordinii.

Din nou citez din Toffler: „... pentru mulți oameni, o slujbă este crucială din punct de vedere psihologic, având o semnificație mult mai mare decât obținerea unui salariu. Stabilind solicitări clare cu privire la timpul și la energia lor, slujba oferă un element de structură în jurul căruia își pot

organiza restul vieții”.

Cuvântul cheie aici este clar.

Documentația furnizează claritatea de care are nevoie structura ca să capete înțeles pentru oamenii dumneavoastră.

Prin documentare, structura este redusă la înțelesuri exacte în loc de niște obiective generale, la o sarcină precisă și simplificată de care are nevoie Tehnicianul din fiecare dintre noi pentru a înțelege cum să-și facă treaba aflată la îndemână.

Manualul de operare – depozitarul documentației – se poate descrie cel mai bine ca un Ghid-pentru-cum-să-faci.

El definește scopul muncii, precizează pașii necesari în cursul procesului muncii și rezumă standardele asociate atât procesului, cât și rezultatelor.

Prototipul dumneavoastră nu poate fi un Model dacă nu are un Manual de operare.

5. Modelul va furniza clientului servicii uniforme și previzibile.

În timp ce afacerea trebuie să arate ordonată, acest lucru nu este suficient; afacerea trebuie să și funcționeze ordonat. Ea trebuie să-și realizeze activitățile într-un mod previzibil și uniform.

O experiență pe care am avut-o nu cu prea mult timp în urmă ilustrează ideea.

M-am dus la un frizer care, la prima noastră întâlnire, mi-a făcut cea mai frumoasă tunsoare pe care am avut-o vreodată. Era un maestru al foarfecelor și le folosea numai pe ele fără să recurgă vreodată la tunsul cu aparate electrice așa cum fac mulți alții, înainte de a mă tunde, el a insistat să mă spele, explicând că spălatul face ca tunsul să fie mai ușor. În timpul tunsului, unul dintre asistenții lui a avut grijă să-mi păstreze ceașca cu cafea proaspătă. Una peste alta, experiența a fost încântătoare, așa că am stabilit o dată la care să revin.

Totuși, când am revenit, totul s-a schimbat. În loc să folosească numai foarfecele, a folosit 50% din timp aparatul electric. Nu numai că nu mi-a spălat părul, dar nici n-a mai pomenit de asta. Asistenta mi-a adus o ceașcă de cafea, dar numai o dată, după care n-a mai revenit. Cu toate acestea, tunsoarea a fost din nou excelentă.

Câteva săptămâni mai târziu, m-am întors la o a treia ședință. De data aceasta, frizerul mi-a spălat părul, dar după ce a făcut o tunsoare preliminară ajustării finale. De data aceasta a folosit din nou exclusiv foarfecele, dar spre deosebire de primele două ședințe n-a mai servit nici o cafea, deși m-a întrebat dacă aș vrea un pahar de vin. La început m-am gândit că este probabil ziua liberă a asistentei, dar ea a apărut curând lucrând intens la inventar în partea din față a frizeriei.

Când am plecat, ceva din mine a hotărât să nu mai revin. Sigur, nu era vorba de calitatea tunsorii care era excelentă. Nu era vorba nici de frizer care era un tip plăcut, amabil și părea să-și cunoască meseria. Era ceva mai important decât toate acestea.

Nu exista absolut nici o consecvență în experiența trăită.

Așteptările create la prima vizită au fost încălcate la fiecare dintre vizitele următoare. Nu mai eram sigur la ce să mă aștept. Și ceva din mine voia să fie sigur. Voiam o experiență pe care s-o pot repeta prin opțiunea de a reveni.

Neprevăzutul nu îmi spunea nimic altceva despre frizer decât că el schimba mereu – și la întâmplare – experiența mea. Frizerul a demonstrat puțină receptivitate cu privire la impactul comportamentului lui asupra mea. El făcea afacerea aceasta pentru el, nu pentru mine. Și procedând astfel, mă lipsea de posibilitatea de a lua decizia să sprijin afacerea lui pentru propriile mele motive, oricare ar fi fost acelea.

Nu conta ce voiam eu.

Nu conta că îmi plăcea sunetul foarfecelor pe care în mintea mea îl echivalam cumva cu o tunsoare profesionistă.

Nu conta că îmi plăcea să fiu servit de asistenta lui.

Nu conta că mi-a plăcut să mi se spele părul înainte ca frizerul să se apuce de treabă și chiar am crezut că acest lucru îmbunătățește calitatea tunsorii.

Aș fi fost jenat să cer toate aceste lucruri, nu mai vorbesc de motivele mele ca să le vreau.

Toate aceste lucruri erau complet emoționale, atât de ilogice. Cum puteam să le explic sau să le justific fără să par neghiob?

Ce a făcut frizerul a fost să-mi ofere o experiență încântătoare și apoi să mă priveze de ea.

Asta îmi amintește de primul meu curs de psihologie din facultate. Îmi amintesc cum profesorul ne vorbea despre sindromul „Copilul care s-a fript”. Este vorba de pedepsirea și recompensarea alternativă pentru același tip de comportament. Acest gen de comportament al părintelui poate fi dezastruos pentru copil; el nu știe niciodată la ce să se aștepte sau cum să acționeze. Acest comportament este dezastruos și în cazul unui client.

Desigur, „copilul care s-a fript” nu are alternativă decât să rămână cu părinții lui. Dar „clientul care s-a fript” poate merge în altă parte. Și asta va face.

Deci, ceea ce faci în cadrul modelului nu este atât de important; important este să procedezi la fel absolut de fiecare dată.

6. Modelul va folosi un cod uniform de culori, îmbrăcăminte și facilități.

Studiile de marketing arată că toți consumatorii sunt împinși să acționeze de culorile și formele pe care le găsesc pe piață.

Grupuri diferite de consumatori răspund diferit la anumite culori sau forme.

Credeți sau nu, culorile și formele din modelul dumneavoastră vă pot construi sau distruge afacerea!

Louis Cheskin, fondator al Institutului pentru Cercetarea

Culorilor, a scris despre puterea culorilor și formelor în cartea sa *Why People Buy*.

Micile detalii, care nu sunt importante din punct de vedere practic, pot avea o mare semnificație emoțională prin simbolismul lor. Imaginile și culorile sunt adesea forțe care creează o puternică motivație.

Cu câțva timp în urmă, am efectuat un studiu asupra femeilor care făceau cumpărături într-un magazin de confecții. O tânără voia să cumpere o bluză care era disponibilă în mai multe culori, își potriva o bluză albastră lângă față și se uita în oglindă. Era blondă și știa că îi stă bine cu albastru. A pipăit drăgăstos și o bluză roșie. Se gândea că îi plăcea culoarea, dar era prea țipătoare. Vânzătoarea i-a amintit că galbenul era la modă. Nu putea să se hotărască între culoarea care-i venea cel mai bine, culoarea care îi plăcea cel mai mult și culoarea la modă, așa că a luat o bluză gri. Am aflat câteva săptămâni mai târziu că nu-i plăcea bluza gri. „Era prea moartă,” a spus ea. A purtat-o doar de două ori.

Alte câteva cumpărătoare de bluze au permis unui impuls interior să câștige. Unele au cumpărat bluze deoarece culoarea le venea bine; altele au ales culoarea care era la modă și câteva culoarea care le-a plăcut. Fiecare a ales culoarea care-i satisfăcea impulsul cel mai puternic sau care îi îndeplinea dorința cea mai mare. Gândiți-vă numai! Toată această profundă psihologie numai pentru a cumpăra o bluză!^[1]

Afacerea dumneavoastră seamănă cu bluza din povestea lui Cheskin. Sunt culori care merg și culori care nu merg. Culorile pe care le expuneți clientului dumneavoastră trebuie alese în mod științific și apoi folosite peste tot în cadrul modelului – pe pereți, pe pardoseală, pe tavan, pe

[1] *Louis Cheskin, Why people buy (New York: Liveright Publishing Corporation, 1959, p.119*

vehicule, pe facturi, pe hainele angajaților, în vitrine și pe firmă.

Modelul trebuie gândit ca un ambalaj pentru unicul dumneavoastră produs – afacerea.

La fel ca în cazul culorilor, sunt forme care merg și forme care nu merg pe cartea dumneavoastră de vizită, pe firmă, pe logo, sau în vitrinele pentru expunerea mărfurilor.

În cadrul unui test, Cheskin a demonstrat că un triunghi determină mult mai puține vânzări decât un cerc, iar o creastă sau un vârful le surclasează pe cele două cu o marjă semnificativă!

Imaginați-vă, vânzări crescute sau scăzute datorită alegerii unei forme aparent fără importanță!

Forma firmei dumneavoastră, a logo-ului, tipul de literă folosit pe cartea dumneavoastră de vizită, toate vor avea un impact semnificativ asupra vânzărilor, fie că vă deranjați să vă gândiți la asta, fie că nu!

Prototipul dumneavoastră trebuie ambalat cu tot atâta grijă ca și o cutie de cereale.

Înainte de a merge mai departe, să rezumăm ce am abordat până acum.

Apucați-vă să lucrați mai degrabă la afacerea dumneavoastră și nu în afacerea dumneavoastră.

Lucrați la afacerea dumneavoastră ca și cum ar fi prototipul unui produs de serie largă.

Gândiți-vă la afacerea dumneavoastră ca la ceva din afara dumneavoastră, ca și cum ar fi o lume independentă, un produs al eforturilor dumneavoastră sau o mașină proiectată să satisfacă niște necesități foarte precise; un mecanism care vă îmbogățește viața sau un sistem din componente interconectate; ca la un pachet de cereale sau o cutie de fasole; ceva creat să satisfacă necesitățile percepute, dar adânc ascunse, ale clienților dumneavoastră; ca la o entitate care acționează complet diferit de toate celelalte entități; ca la o soluție pentru problema altcuiva.

Gândiți-vă la afacerea dumneavoastră în orice fel, numai

ca la o slujbă nu!

Apucați-vă să lucrați mai degrabă la afacerea dumneavoastră și nu în afacerea dumneavoastră și puneți-vă mereu următoarele întrebări:

- Cum pot să fac să mergă afacerea mea, dar fără mine?
- Cum pot să-i antrenez pe angajați să muncească, dar fără să intervin eu mereu?
- Cum pot să sistematizez afacerea într-un asemenea mod încât să poată fi copiată în 5.000 de exemplare, iar cea cu numărul 5.000 să funcționeze la fel de bine precum cea cu numărul unu?
- Cum pot să am în proprietate o afacere și totuși să fiu liber?
- Cum pot să-mi petrec timpul făcând munca ce-mi place în loc să fac o muncă ce nu-mi place?

Dacă vă puneți aceste întrebări, veți ajunge în final la adevărata problemă: că nu știți răspunsurile!

Și asta a fost problema tot timpul!

Dar acum lucrurile ar putea fi diferite! Pentru că acum știți că nu știți. Acum sunteți pregătit să priviți problema drept în față.

Problema nu este afacerea dumneavoastră; n-a fost niciodată.

Problema sunteți chiar dumneavoastră!

Problema sunteți și veți fi mereu dumneavoastră. Până când vă veți schimba așa stau lucrurile.

Până când vă veți schimba perspectiva despre ce înseamnă o afacere și cum funcționează.

Până când veți începe să vă gândiți la afacerea dumneavoastră într-un mod cu totul nou.

Până când acceptați faptul de netăgăduit că o afacere, chiar una mică precum a dumneavoastră, este atât o artă, cât și o știință.

Și la fel ca în cazul artei sau a științei, ca să dezvoltați cu

succes o afacere serioasă, aveți nevoie de anumite informații.

Încă și mai important, pentru a dezvolta cu succes o afacere serioasă, aveți nevoie de un proces, de un experiment prin care să obțineți acele informații, iar o dată obținute aveți nevoie de o metodă prin care să folosiți acele informații în mod eficient în cadrul afacerii dumneavoastră.

Ceea ce urmează este tocmai o astfel de metodă.

O abordare programată pentru a învăța ceea ce aveți nevoie să învățați despre afacerea dumneavoastră cu scopul de a urca acea scară legendară a succesului.

O cale verificată pentru a urca în vârf și care a fost implementată cu succes de mii și mii de mici întreprinzători întocmai ca dumneavoastră.

Noi o numim Procesul GERBER de Dezvoltare a Afacerilor. Acesta este un proces care vă poate schimba viața!

Sarah mă privi gânditoare pentru un moment și apoi îmi spuse:

— Lasă-mă să descriu cu propriile mele cuvinte ceea ce tocmai mi-ai spus. Și-a împreunat strâns mâinile pe masa din fața ei și, ca pentru a accentua, s-a aplecat spre mine.

— Ceea ce spui tu este că mă identific prea mult cu afacerea. Că trebuie să mă separ de ea: în primul rând prin felul cum gândesc despre ea, în al doilea rând prin felul cum simt și în al treilea rând prin felul în care muncesc în afacerea mea. Și ceea ce te-am auzit spunând este că această identificare cu afacerea mea, necesitatea tehnicianului din mine de a vedea în afacere nici mai mult, nici mai puțin decât propria persoană, îmi creează disconfortul pe care-l simt, toată frustrarea pe care o trăiesc mergând la muncă în fiecare zi. Credița mea că dacă eu sunt un bun tehnician, atunci și afacerea mea va fi bună. Că dacă muncesc din greu afacerea va avea succes. Că dacă pipăi orice se mișcă în afacerea mea, nimic nu poate merge rău. Și te-am mai auzit spunând că dacă vreau să mă eliberez de frustrările mele pentru a exercita

un adevărat control asupra afacerii, trebuie să nu mă mai identific cu afacerea. Trebuie să-mi concep afacerea într-un mod total diferit decât sunt obișnuită s-o fac. Am nevoie să concep afacerea ca pe un produs. Exact cum mă gândesc la plăcintele mele ca la niște produse, la fel trebuie să mă gândesc și la afacere. Și dacă aș gândi în acest fel, ar trebui să-mi pun imediat întrebarea: Cum trebuie să funcționeze afacerea-mea-ca-un-produs pentru ca să atragă cu succes, nu numai clienți, dar și angajați care să vrea să lucreze acolo? Iar în momentul în care îmi pun această întrebare, deja fac afaceri într-un mod total nou!

Sarah se opri pentru un moment, ca și cum ar fi lăsat acest din urmă gând s-o pătrundă cu adevărat.

— Știi, spuse ea liniștit, pot să spun sincer că până în acest moment nu m-am gândit la afacerea mea ca la o idee. M-am gândit, pur și simplu, la ea ca la o slujbă. Un loc unde să te duci să muncești. Nici măcar nu mi-a trecut prin cap că există un alt mod de a gândi. Dar acum, acum devine mai captivant! O oportunitate cu totul nouă. A gândi în acest fel îmi amintește de prima mea oră de literatură din liceu. Profesorul meu se numea Dl. Roethke și avea un talent incredibil să dea viață subiectelor literare. La vremea când am citit prima mea lectură – era Huckleberry Finn – nu am putut lăsa cartea din mână. Erau atât de adevărați oamenii din carte trăindu-și viețile în locuri reale, trecând peste greutateți, teamă, dragoste, simțăminte. Huckleberry Finn a fost atât de vie pentru mine în acea primă oră de literatură cum nu mai fusese nici o carte mai înainte.

La fel simt acum, ca și cum aș deschide paginile unei noi cărți fără să știu ce este înăuntru, dar, având în vedere minunata, bogata perspectivă care însoțește orice nouă aventură, știu că nimic nu va mai fi la fel niciodată. Așa simt eu toate astea. Că afacerea mea nu va mai fi niciodată la fel de aici încolo. Și nici eu!

Își strânse mâinile împreună și se lăsă pe spate în scaun ca și cum ar fi vrut să ia o gură de aer.

— Și dacă te înțeleg corect, numești asta Prototipul francizei. Prototipul francizei este numele afacerii mele ca produs. Este un mod de a gândi la afacerea mea ca la un întreg, o entitate ai putea spune, care arată, acționează și simte într-un mod care se poate defini dar, separat de persoana mea. Independent de mine. Iar dacă voi proceda corect în totalitate, afacerea mea „Totul despre plăcinte” poate fi proiectată, asamblată și produsă la fel ca orice alt produs pentru a funcționa previzibil, astfel încât toată lumea să vrea să cumpere de la mine. Și pentru că satisface atât de previzibil necesitățile clienților, ei vor continua să revină la mine. Este sarcina mea să proiectez, să asamblez și să produc afacerea „Totul despre plăcinte” până când funcționează perfect fără ca eu să fiu prezentă tot timpul. Și cu toate că trebuie să recunosc că mă simt copleșită la această idee, este totuși ideea cea mai provocatoare și mai captivantă pe care am avut-o în ultimii ani! Și cel mai grozav lucru este că am deja afacerea. Tot ce trebuie să fac acum este să învăț cum s-o transform!

— Sarah, am spus eu, nu aș fi putut să spun toate aceste lucruri mai bine decât tine. Așa că, hai să trecem la următorul pas: Procesul de dezvoltare a afacerii. Pentru că ceea ce trebuie să înveți este mai ușor decât crezi.

Construirea
unei mici afaceri
care funcționează!

PROCESUL DE DEZVOLTARE A AFACERII

Toleranța la eșec este o componentă specifică unei culturi de firmă excelente – și această lecție vine direct din vârf. Campionii trebuie să încerce de multe ori și prin urmare, suferă unele eșecuri sau organizația nu va avea ocazia să învețe.

*Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr.
In Search of Excellence*

Construirea Prototipului afacerii dumneavoastră este un proces continuu, un Proces de dezvoltare a afacerii. La baza sa stau trei activități distincte, dar perfect integrate, prin care afacerea dumneavoastră își poate urma evoluția naturală. Acestea sunt: Inovarea, Cuantificarea și Standardizarea.

Inovarea

Inovarea este adesea confundată cu creativitatea. Dar, după cum subliniază Profesorul Theodore Levitt de la Harvard, diferența dintre creativitate și inovare este diferența dintre a te gândi să faci un lucru și a-l face. Profesorul Levitt spune: „Creativitatea

Înseamnă să te gândești la lucruri noi. Inovarea înseamnă chiar să le pui în practică.”^[2]

Revoluția francizei a adus cu sine o aplicare a Inovării

[2] Theodore Levitt, Marketing for Business Growth (New York: McGraw-Hill, 1974), pag. 71

care a fost aproape total ignorată de lumea afacerilor din America. Recunoscând că nu *marfa* are nevoie de Inovare, ci procesul prin care este vândută, creatorul francizei își concentrează energiile inovatoare către felul în care afacerea sa funcționează.

Pentru creatorul francizei, întregul proces prin care afacerea funcționează este un instrument de marketing, un mecanism pentru a identifica clienții și a-i păstra. Absolut fiecare componentă a sistemului de afaceri este un mijloc prin care creatorul francizei își poate diferenția afacerea în mintea consumatorului față de toate celelalte afaceri.

Atunci când *afacerea* este produsul, mai important este cum interacționează afacerea cu consumatorul și nu ce vinde.

Iar acest mod de interacțiune nu trebuie să fie scump, ci eficient. De fapt, unele dintre cele mai importante procese de inovare n-au cerut mai mult decât schimbarea câtorva cuvinte, a unui gest, sau a culorii îmbrăcămintei.

De exemplu, ceea ce face un vânzător într-un magazin are întotdeauna semnificație pentru clientul care intră. El spune: „Pot să vă ajut?” Ați mai auzit asta înainte, nu-i așa?

Și cum răspunde mereu clientul? El spune: „Nu, mulțumesc. Doar mă uit.” Ați mai auzit și asta înainte, nu-i așa?

Sigur că ați auzit!

De fapt este un fenomen universal.

Atunci de ce credeți că vânzătorul pune această întrebare când știe că un client va răspunde în modul de mai sus?

Deoarece clientul îi va răspunde în modul în care răspunde, exact de asta!

Dacă clientul se uită doar înseamnă că vânzătorul nu trebuie să se apuce de treabă!

Vă puteți imagina cât îi costă aceste câteva cuvinte pe proprietarii de magazine din această țară în termeni de vânzări pierdute? Aici este o ocazie perfectă de a încerca o Inovare simplă și ieftină.

INOVAȚIA În loc să întrebi: „Bună ziua, pot să vă ajut?“, încearcă: „Bună ziua, ați mai fost în magazinul nostru?“ Clientul va răspunde fie „da“, fie „nu“. În ambele cazuri, ești liber să continui conversația.

Dacă răspunsul este da, poți să spui: „Minunat. Am creat un nou program special pentru persoanele care au mai cumpărat de la noi. Permiteți-mi doar un minut ca să vă spun despre ce este vorba.“

Dacă răspunsul este nu, poți să spui: „Minunat, am creat un nou program special pentru persoanele care nu au mai cumpărat de la noi. Permiteți-mi doar un minut să vă spun despre ce este vorba.“

Desigur, va trebui să aveți un nou program creat special despre care să vorbiți în ambele cazuri. Dar aceasta este partea cea mai ușoară.

Gândiți-vă numai. Câteva cuvinte simple. Nimic fantezist. Dar rezultatul este garantat pentru a vă aduce bani în buzunar. Cât anume? Aceasta depinde de cât entuziasm manifestați. Experiența clienților noștri din comerțul cu amănuntul ne spune că, doar prin această simplă inovație, vânzările vor crește cu 10-16% aproape imediat!

Vă vine să credeți? Doar câteva cuvinte simple și vânzările cresc imediat. Și rețineți, nu doar un pic, ci chiar considerabil! Ce ați face ca să obțineți o creștere a vânzărilor de 10-16%?

INOVAȚIA Din nou pentru vânzători, un test de șase săptămâni. Primele trei săptămâni purtați la lucru un costum maro cu cămașă cafenie scrobită și cravată de aceeași culoare (pentru bărbați) și pantofi maro bine lustruiți. Asigurați-vă că toate articolele de îmbrăcăminte sunt curate și bine călcate. În următoarele trei săptămâni, purtați un costum bleumarin, o cămașă bună, albă, scrobită, o cravată cu un imprimeu care să aibă roșu (pentru femei, o insignă sau o eșarfă care să aibă culoarea roșie) și pantofi negri bine lustruiți.

Rezultatul va fi spectaculos: vânzările vor crește

semnificativ în cea de-a doua perioadă. De ce? Pentru că, după cum au descoperit logic clienții noștri, costumele bleumarin se vând mai bine decât costumele maro! Și nu contează cine le îmbracă!

Mai este de mirare că firme ca McDonald's, Federal Express, Disney și alte multe firme de excepție cheltuiesc atât de mult timp și bani pentru a hotărî cum să arate? Ești răsplătit pentru asta! Și ești răsplătit consistent, mereu și mereu.

INOVAȚIA Data viitoare, când vrei ca cineva să facă ceva pentru dumneavoastră, atingeți-l ușor pe braț când îl rugați să facă acel lucru. Veți fi uimit să aflați că mai mulți oameni răspund pozitiv când îi atingeți decât dacă nu îi atingeți.

Pentru a aplica această idee în afacere, dumneavoastră sau vânzătorii dumneavoastră ar trebui să vă formați obiceiul fiecare client pe cot, braț sau pe spate în timpul procesului de vânzare. Veți constata, la fel cum au constatat și clienții noștri, că vânzările vor crește semnificativ.

Inovația este sufletul fiecărei afaceri excepționale. Inovatorul se întreabă mereu: Ce stă în calea clientului meu ca să obțină ce-și dorește de la afacerea mea?

Pentru ca inovația să aibă valoare, ea trebuie să se bazeze întotdeauna pe punctul de vedere al clientului. În același timp, inovația vă simplifică afacerea până la esența ei. Inovația trebuie să vă ușureze munca dumneavoastră și a angajaților dumneavoastră în procesul operării afacerii; altfel nu mai este inovație, ci complicație. Prin urmare, inovația este mecanismul prin care afacerea dumneavoastră se identifică în mintea clientului și își stabilește individualitatea. Este rezultatul unui profil al necesităților percepute ale clientului dumneavoastră și al așteptărilor sale subconștiente, profil generat științific și verificat prin măsurători.

Este o abilitate dezvoltată în interiorul afacerii și printre

angajații dumneavoastră care se întreabă constant „Care este cel mai bun mod de a face acest lucru?“, știind că, deși își pun această întrebare, nu vor descoperi niciodată cel mai bun mod, dar vor descoperi cu siguranță un mod mai bun decât cel pe care îl știu.

În această privință, mă gândesc la Inovare ca la o capacitate de a găsi „cel mai bun mod“. Inovarea permanentă produce un înalt nivel de energie în fiecare firmă în care este tratată cu atenție, hrănită și stimulată. La rândul ei, această energie se transmite tuturor celor care vin în contact cu firma, fie ei angajați, clienți, furnizori, bancheri. Într-o firmă inovatoare, toată lumea evoluează.

Nu există nici o îndoială în această privință: Inovarea este semnul unei minți cutezătoare, pline ele imaginație.

Cuantificarea

Însă Inovarea singură nu conduce nicăieri. Pentru a fi eficiente, toate inovațiile trebuie cuantificate, măsurate. Fără Cuantificare, cum ai putea să știi dacă inovația funcționează sau nu?

Prin Cuantificare înțeleg măsurători care să arate impactul Inovației.

De pildă, întrebați orice grup de patroni ai unor mici afaceri câte oportunități de vânzări au avut ieri și vă garantez că 99% dintre ei nu vor ști răspunsul.

Trist este că nu se face Cuantificare în majoritatea afacerilor. Și acest lucru costă o avere!

De exemplu, cum veți ști că prin schimbarea cuvintelor cu care întâmpinați clientul ați produs o creștere a vânzărilor cu 16% dacă nu ați făcut o cuantificare determinând: (1) câți clienți intrau în magazin înainte ca inovația să fie aplicată, (2) câți clienți au cumpărat produse și care era valoarea acelor produse înainte de a schimba cuvintele și care au fost acele cuvinte care au avut ca efect vânzări, (3) câți clienți au intrat în magazin după ce ați schimbat cuvintele de abordare, (4) câți clienți au

cumpărat ceva, (5) care a fost valoarea medie a unei vânzări, (6) ce îmbunătățire a rezultat ca urmare a inovației dumneavoastră.

Cum ați putea ști că purtarea unui costum bleumarin are un anumit impact financiar dacă nu cuantificați impactul și nu aveți un anumit punct de referință față de care să măsurați rezultatele?

Și cum am spus, puțini proprietari de mici afaceri fac cuantificări, nici chiar cei care cred în cifre precise.

Și asta deoarece puțini patroni de mici afaceri cred că asemenea inovații aparent ne semnificative sunt chiar atât de importante!

Dar puneți-vă întrebarea: Dacă ați putea crește vânzările cu 10% făcând ceva atât de simplu ca purtarea unui costum bleumarin, ați face-o? Ați considera acest lucru important? Răspunsul este pe atât de evident, pe cât de ridicolă este întrebarea.

Bineînțeles că ați face-o!

Și este la fel de evident că Cuantificarea trebuie aplicată încă de la începutul Procesului de dezvoltare a afacerii.

Începeți prin a cuantifica orice lucru legat de modul cum faceți afacerea.

Absolut totul!

Câți clienți întâlniți personal în fiecare zi?

Câți dimineața?

Câți după-amiaza?

Câte persoane trec pe la firma dumneavoastră în fiecare zi?

Câți sună ca să întrebe de un preț?

Câți vor să cumpere ceva?

Câte bucăți din produsul X sunt vândute în fiecare zi?

La ce oră din zi sunt vândute?

Câte bucăți sunt vândute în fiecare săptămână?

Care zile sunt cele mai aglomerate? Și cât de aglomerate?

Și așa mai departe.

Nu poți să spui niciodată că ți-ai pus prea multe întrebări

când este vorba de cifre.

În final, dumneavoastră și angajații dumneavoastră veți gândi întreaga afacere prin cifre.

Veți cuantifica totul.

Veți fi în măsură să citiți diagrama de sănătate a firmei dumneavoastră după fluxul cifrelor.

Veți ști care cifre reprezintă un nivel critic și care nu.

Vă veți cunoaște tot atât de bine cifrele care reprezintă afacerea dumneavoastră, pe cât de bine vă știe doctorul dumneavoastră tensiunea și pulsul.

Deoarece fără cifre nu aveți cum să știți unde vă aflați, fără să mai vorbim de încotro mergeți. Cu ajutorul cifrelor, afacerea dumneavoastră va căpăta un înțeles cu totul nou.

Va fi plină de posibilități.

Standardizare

O dată ce ați adus inovații unui proces și ați cuantificat impactul lor asupra afacerii, o dată ce identificați ceva care funcționează mai bine decât ce exista înainte, o dată ce descoperiți cum să sporiți adeziunea clienților, angajaților, furnizorilor și a bancherilor – în acel moment a venit timpul pentru standardizare.

Standardizarea înseamnă eliminarea arbitrarului sau a opțiunilor la nivel operațional în afacerea dumneavoastră.

Fără Standardizare, nimic nu poate fi planificat și anticipat de către dumneavoastră sau client. Dacă de fiecare dată procedați diferit, dacă tot personalul din firmă face cum îi place, la propria alegere, în loc să creați ordine, creați haos.

După cum spune Theodore Levitt în excepționala sa carte, *Marketing for Business Growth*^[3] „Bunul plac este inamicul ordinii, standardizării și calității.”

„Dacă un costum bleumarin merge, poartă-l de fiecare

[3] Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (New York: McGraw-Hill, 1974), pag. 71

dată când te afli în fața unui client.” Acesta este punctul de vedere al discipolilor Standardizării.

„Dacă «Bună ziua, ați mai fost pe la noi?» funcționează mai bine decât oricare alte cuvinte pe care le-ați încercat, atunci spuneți-le absolut de fiecare dată când primiți un client.” Aceasta este regula zilei pentru discipolii Standardizării.

Când spun discipol al Standardizării mă refer la orice persoană care a hotărât vreodată în mod serios să producă în lumea afacerilor un rezultat consecvent, previzibil, indiferent de domeniu.

Fie că este vorba de Fred Smith de la Federal Express, Tom Watson de la IBM, Ray Kroc de la McDonald’s sau oricine altcineva de-a lungul timpului.

Deoarece fiecare fondator al unei firme excepționale, creator al unui format de afacere, știe că un lucru este adevărat: dacă nu ai standardizat formatul de afacere, nu-ți aparține!

Și dacă nu-ți aparține, nu te poți bizui pe el.

Și dacă nu te poți bizui pe el, nu ai o franciză.

Iar fără franciză, nici o afacere nu poate spera să aibă succes.

Prin franciză doresc să înțelegeți că mă refer la un mod brevetat de a face afaceri care diferențiază afacerea dumneavoastră de oricare alta.

Pe scurt, definiția francizei este pur și simplu, felul dumneavoastră unic de a proceda într-o afacere.

Iar dacă acest mod unic de a proceda într-o afacere nu poate fi multiplicat, înseamnă că nu puteți fi proprietarul lui. Așa că îl pierdeți. Iar o dată ce l-ați pierdut, ați ieșit din afaceri!

Necesitatea pentru Standardizare se bazează pe certitudinea absolut măsurabilă că oamenii vor face doar un singur lucru previzibil – să fie imprevizibili.

Dar pentru ca afacerea să fie previzibilă, angajații dumneavoastră trebuie să acționeze previzibil.

Și atunci?

Atunci sistemul trebuie să furnizeze mijloacele de a facilita previzibilitatea.

Pentru ce?

Pentru a-i oferi clientului ce-și dorește absolut de fiecare dată.

De ce?

Pentru că, dacă clientul nu obține ce își dorește de fiecare dată, se va duce în altă parte!

Standardizarea este liantul care te ține fixat de percepțiile clientului.

Standardizarea oferă certitudinea care este absentă din orice altă experiență umană. Este ordinea și logica din spatele dorinței umane pentru rațiune.

Standardizarea este ceva tot atât de simplu ca a face ce faci, a spune ce spui, a arăta cum arăți – a fi cine ești – atâta timp cât funcționează, cât produce rezultatele pe care le dorești.

Iar când nu mai funcționează, schimbă!

Procesul de dezvoltare a afacerii nu este static.

Nu este ceva ce, o dată făcut, rămâne așa.

Este ceva ce trebuie refăcut tot timpul.

Cu alte cuvinte, o dată ce ai inovat, ai cuantificat și ai standardizat un proces în afacerea ta, trebuie să continui să inovezi, să cuantifici și să standardizezi.

Procesul de dezvoltare a afacerii este dinamic, pur și simplu pentru că o lume care se mișcă mereu nu ar tolera ceva static.

Lumea se va ciocni cu orice creație a dumneavoastră și mai devreme sau mai târziu o va distruge.

Procesul de Dezvoltare al Afacerii este acela care vă permite să prevedeați schimbările din lume. De sperat că el va precede, va anticipa aceste schimbări, iar dacă nu, va fi cel puțin extrem de flexibil în raport cu ele.

Pe scurt, Inovarea, Cuantificarea și Standardizarea sunt coloana vertebrală a oricărei afaceri excepționale din lume.

Ele constituie esența Procesului de dezvoltare a afacerilor.

— Am nevoie să mă ajuți cu ceva, spuse Sarah cu o expresie de îngrijorare pe față. Am nevoie de ajutor ca să pot stăpâni subiectul acesta al Standardizării. Sună atât de mecanic, de lipsit de viață! Când mă gândesc la asta, văd imaginea unui magazin plin de oameni care muncesc fără tragere de inimă, fiecare făcând lucrurile absolut identic, ca niște roboți. Cu siguranță, nu vrei să spui că așa stau lucrurile. Dar nu știu cum altfel aș putea gândi.

Făcu o pauză cam nesigură, dar apoi, ca și cum ar fi hotărât că și-a expus punctul de vedere, rămase în tăcere așteptând răspunsul meu.

— Sarah, am început eu domol, dacă Procesul de dezvoltare a afacerilor s-ar ocupa numai de Standardizare, aș fi de acord cu tine – ar fi ceva lipsit de viață. În lipsa unui scop mai înalt, totul se reduce la obișnuință. Pentru că asta înseamnă de fapt, Standardizarea: obișnuință. O cale de a face ceva în mod obișnuit. Problema este că nu poți înțelege valoarea unui întreg proces separând părțile componente. Pentru că o dată ce separi părțile unui proces, o dată ce scoți o componentă din proces, nu mai există procesul. Nu există mișcare de nici un fel. Există numai un lucru sau altul. Nu există început, mijloc și sfârșit. Nu există o poveste; doar un eveniment înghețat în timp. Poți spune că, scoasă din proces, o componentă a sa este moartă. Deci, când te gândești la Standardizare fără Inovație și Cuantificare, descrii o acțiune lipsită de scop, de înțeles și de vitalitate. Pentru a înțelege complet rolul pe care-l joacă o acțiune – sau orice activitate – în cadrul afacerii ca un întreg, trebuie s-o vezi ca parte din întreg și nu ca pe un lucru în sine. Lasă-mă să-ți arăt ce vreau să spun. Gândește-te din nou la bucătăria mătușii tale. Gândește-te la procesul coacerii plăcintei. Desigur, atunci când îți amintești întregul proces pe care îl parcurgeați, tu și mătușa ta, îți amintești mult mai mult decât o singură componentă, este adevărat?

Sarah zâmbi cu căldură, retrăind experiența din bucătăria mătușii.

— Da, sigur că este adevărat, răspuse ea. Ai putea spune că totul se topește într-o senzație. Imagini, mirosuri, mișcări și lucruri amestecate cu remarcile mătușii, cu râsul ei, cu mâinile ei trebăluind pe scândura pentru aluat. Exact opusul a ceea ce îmi imaginez că este Standardizarea, spuse ea ferm. De fapt, asta a fost atât de deosebit pentru mine în bucătăria aceea. Creativitatea întregului proces. Lanțul continuu de surprize.

— Dar gândește-te, Sarah. Este în fapt, acest lucru adevărat? Nu era acolo un mod specific în care mătușa ta te învăța să tai fructele? Un anume mod de a le păstra? Un anume mod de a le pregăti? Nu exista acolo un mod specific de a face fiecare lucru pe care mătușa ta te învăța să-l faci? Și nu era creativitatea, acel lanț continuu de surprize, rezultatul nu doar al unei anumite munci pe care o făceai, ci al experienței tale continue și captivante de a te perfecționa, pe măsură ce învățai să faci din ce în ce mai bine fiecare operațiune specifică, până când o puteai face la fel de bine ca mătușa ta? Nu de aici venea bucuria ta? Dacă te-ai fi resemnat să faci un singur lucru, într-un singur fel pentru totdeauna, fără să-l îmbunătățești vreodată, n-ar mai fi fost nici o bucurie – ar fi fost numai aceeași rutină ucigătoare. Și nu tocmai asta te-a învățat mătușa ta în timp ce făceați plăcinte – misterul pe care-l poate aduce schimbarea? Deci, Sarah, cu siguranță este necesară Standardizarea. Este necesar să existe un procedeu pentru a face ceva. Este necesar să existe un set de rutine. Pentru că fără ele, nu ar fi nimic de îmbunătățit. Iar fără îmbunătățiri n-ar exista o rațiune de existență. Am fi mașini. Sau cum ai spus tu, „roboți”. Ar exista doar tirania rutinei. Am trăi monotonia și plictiseala pe care le-ai descris atât de grăitor. Dar în cadrul procesului, împreună cu continua Inovare și Cuantificare ce preced și apoi urmează Standardizării, cu această continuă cercetare a modului de

lucru, munca în sine devine cheia transformării persoanei noastre. Munca devine altceva decât un obicei; devine o explorare a personalității noastre și a modului cum ne exprimăm în relație cu un mediu mult mai larg. Mai întâi, poziția pe care ne aflăm. Apoi, funcția pe care o îndeplinește poziția respectivă. Apoi, afacerea în cadrul căreia se îndeplinește funcția și contribuția ei la afacere, fără de care funcția respectivă nu ar exista. Apoi lumea în care afacerea își îndeplinește scopurile ei ca și scopurile oamenilor cu care sau pentru care intră în contact. Și așa mai departe.

Ceea ce tocmai am descris este emoția uceniciei, procesul de învățare și evoluția pe care ai trăit-o în bucătărie sub îndrumarea mătușii tale. Acesta este un nivel de experiență. Dar există mai multe. Un al doilea nivel de experiență este atunci când ajungi la un anumit nivel de stăpânire a priceperilor standardizate pe care ți le-a prezentat mătușa ta și care vine din exercițiu. Este măiestria artizanului. Artizanul își dezvoltă o conștiință a muncii care dă propriile ei roade, roade care se datorează faptului de a fi mereu prezent, mereu atent. Artizanul învață că, în cadrul muncii pe care o face, există o nestemată care se ascunde în adâncime. Emoția artizanului constă în a descoperi această nestemată. Și există un singur mod de a o descoperi: să practici meseria fără să mai gândești. Să devii una cu munca. Să lustruiești și iar să lustruiești, cu toată inima. Pentru că nu există o cale de a ști când se va arăta nestemata, dar trebuie să crezi din toată inima că, într-o zi, când te vei aștepta mai puțin, nestemata va fi acolo! Ți se va arăta. Și deci, artizanul este acea persoană care a atins un stadiu al evoluției în care se mulțumește cu munca sa, și numai cu munca, știind că numai fiind prezent și muncind va descoperi nestemata și că munca și numai munca ridicată aproape de perfecțiune, îl leagă pe artizan de sine însuși, de inima sa. Și de aceea artizanul muncește, zi de zi, fericit să facă asta, fără să

aibă nevoie de emoția uceniciei pentru a merge mai departe, dar știind, adânc înăuntrul său, că nu există alt loc unde să se ducă. Spre deosebire de etapa uceniciei, etapa artizanului este lungă și relativ senină până în ziua când nestemata se ivește și o dată cu aceasta are loc o uimitoare explozie de lumină care farmecă artizanul și aduce cu sine măiestria.

Ai mai văzut măiestria înainte, Sarah. Ai văzut-o pe fața mătușii tale, în ochii ei, în felul în care îți vorbea. Pentru maestru există o singură cale și aceasta este să învețe pe altcineva. Maestrul este legat de ucenicie ca și cum ar fi trecutul său. La fel cum tu ești legată de copilărie. Maestrul știe că procesul evoluției, al schimbării, al transformării este mereu dinamic, niciodată static. Tocmai în relație cu ucenicia, maestrul se simte reînnoit. Tocmai în contactul cu artizanul, maestrul își reînnoiește pelerinajul și descoperă frumusețea de a se dăruia muncii. Tocmai în contactul cu munca, maestrul descoperă din nou de ce este atât de extaziat și transmite acest extaz ucenicului pentru a porni totul de la capăt, într-un mod foarte asemănător, Standardizarea construiește pe ceea ce a existat mai înainte și devine temelia pentru ceea ce va urma și, în acest proces, onorează trecutul, prezentul și viitorul.

Pentru mine, Sarah, despre asta este vorba în Procesul de dezvoltare a afacerii. Este o căutare în cadrul căreia lucrurile absolut obișnuite pe care trebuie să le facem în fiecare zi constituie punct central în jurul căruia se învârtă căutarea.

La un nivel mai practic, experiența noastră în munca cu mici firme ne arată că, pe măsură ce Procesul de dezvoltare a afacerii devine parte integrantă a afacerii, el devine parte integrantă și a comunicării între participanți. Devine nu numai un mod de a gândi și de a face, dar și un mod de a fi. Ai putea spune că, în timp ce te apuci să lucrezi la afacere, oamenii încep să realizeze că aceasta este o puternică metaforă pentru a se apuca să-și

transforme viețile lor. Și cred că aceasta este esența procesului: nu eficiența, nu eficacitatea, nu mai mulți bani, nu reducerea activității, ci pur și simplu și în final, să îmbunătățești viața oricui vine în contact cu afacerea, și cel mai important, să-ți îmbunătățești propria viață ca proprietar al afacerii. După cum vezi, sunt evident pasionat de acest subiect. Modul cum îl numești nu contează; numește-l proces de dezvoltare a afacerii, Reproiectare, căutarea Excelenței sau Kaizen – întregul proces devine aleatoriu dacă nu se adresează inimilor, minților și sufletelor oamenilor.

Calitatea este doar un cuvânt care este golit de conținut dacă nu include armonie, echilibru, pasiune, intenție și atenție.

Îmbunătățirea continuă doar de dragul îmbunătățirii este pierdere de timp.

Afacerea înseamnă viață, iar această lucrare se ocupă de viață. Te ajută să te înțelegi pe tine în confruntarea cu o lume incredibil de complexă care te poate învăța dacă ești deschis la minte.

În acest fel, Procesul de dezvoltare a afacerii poate fi gândit ca o metaforă a transformării personale pentru a înfrunta viața reală. Pentru a dezvolta abilități reale într-o structură concepută chiar de tine. Pentru a înțelege dinamica schimbării, a valorii, a comunicării și a gândirii.

Este o idee. O idee pe care noi, cei de la GERBER am învățat s-o folosim în lumea practică. Este o filozofie. Este cosmologie. Este orice vreți să fie. Dar orice ar fi în final, este o ocazie să realizezi orice este realizabil în locul în care te afli acum și în orice loc pe care l-ai putea ocupa în viitor, dacă ai destulă imaginație și dorință de a reuși.

Deodată am realizat că am luat-o înainte fără să verific dacă Sarah mă urmărește. Se știa că scăpăm hățurile uneori.

— Îmi pare rău, Sarah. M-am lăsat dus de idee și de sunetul vocii mele. Ai vreo întrebare? Pot să fiu mai precis?

Sarah mi-a atins mâinile pe masă și mi-a spus:

— Am capul plin de întrebări, dar cred că o să-mi răspunzi cumva la ele. Vreau doar să-ți mulțumesc pentru că ai făcut asta. Dacă nu te superi, am putea să mergem mai departe pentru a discuta cum funcționează toate acestea?

Am luat o înghițitură de ceai și am continuat.

PROGRAMUL DUMNEAVOASTRĂ PENTRU DEZVOLTAREA AFACERII

Și cum vă spun vouă tuturor, prieteni buni, pe măsură ce ne perfecționăm în jocul de golf, ajungem să vedem că lucrurile pe care le învățăm acolo sunt aplicabile în orice alt domeniu. Suplețea care vine dintr-o asemenea disciplină, sensibilitatea suplimentară a mâinilor, sporirea forței și a cunoștințelor, toate acele puteri speciale pe care le-ați simțit din când în când, încep să intre în viața noastră.

*Michael Murphy
Golf in the Kingdom*

Acum înțelegeți sarcina care vă stă în față: să vă gândiți la afacerea dumneavoastră ca și cum ar fi prototipul pentru alte 5.000 de afaceri absolut asemănătoare.

Să vă imaginați că cineva va intra pe ușă cu intenția de a vă cumpăra afacerea – dar numai dacă funcționează.

Și numai dacă funcționează fără multă muncă și fără ca dumneavoastră să trebuiască să fiți prezent.

Imaginați-vă pe dumneavoastră în acel moment. Imaginați-vă zâmbetul interior pe când spuneți: „Permiteți-mi să vă arăt cum funcționează.” Și știți nu numai că funcționează, dar și că funcționează mai bine decât oricare altă afacere pe care clientul a văzut-o vreodată.

Imaginați-vă vorbindu-i potențialului cumpărător despre afacerea dumneavoastră, explicându-i fiecare componentă și cum lucrează între ele.

Cum ați inovat soluții de sistem pentru problemele oamenilor, cum ați cuantificat rezultatele acelor inovații și cum ați standardizat inovațiile astfel încât să producă aceleași rezultate absolut de fiecare dată.

Imaginați-vă prezentându-l pe potențialul cumpărător angajaților dumneavoastră și asistând în timp ce ei își explică cu mândrie responsabilitățile în fața străinului fascinat.

Imaginați-vă cât de impresionat va fi potențialul cumpărător când va vedea că îi este prezentat un asemenea grad de ordine, previzibilitate și control ireproșabil.

Imaginați-vă rezultatele Programului dumneavoastră de dezvoltare a afacerii.

Programul de dezvoltare a afacerii este procesul etapizat prin care transformați afacerea existentă – sau pe cea pe care sunteți pe cale s-o întemeiați – într-un model perfect organizat pentru alte câteva mii de afaceri asemănătoare.

Programul de dezvoltare a afacerii este mijlocul prin care puteți crea Prototipul francizei.

Programul conține șapte etape distincte:

1. Scopul fundamental.
2. Obiectivul strategic.
3. Strategia organizatorică.
4. Strategia de management.
5. Strategia de personal.
6. Strategia de marketing.
7. Strategia sistemelor.

Să ne apucăm de treabă.

SCOPUL FUNDAMENTAL

Caracteristica esențială a actului de voință este existența unui scop ce trebuie realizat; o viziune clară a unei ținte.

Robert Assagioli
The Act of Will

Mă îndoiesc că la vremea asta ați fi surprins să aflați că eu nu cred că afacerea dumneavoastră este prima prioritate pe agenda noastră.

Prima prioritate sunteți dumneavoastră.

Nici nu veți fi surprins să aflați că eu nu cred că afacerea este viața dumneavoastră, deși joacă și poate juca un rol important în viața dumneavoastră.

Dar înainte de a putea determina care va fi acel rol, trebuie să vă puneți aceste întrebări: Ce are mai multă importanță pentru mine? Cel fel de viață vreau să trăiesc? Cum vreau să arate viața mea, ce simțăminte să-mi aducă? Ce vreau să fiu?

Răspunsul la toate aceste întrebări constituie Scopul dumneavoastră fundamental.

Gândiți și dintr-o altă perspectivă.

Aș vrea să vă imaginați că sunteți pe cale să participați la o întâlnire unde vi se va oferi cea mai mare ocazie din viața dumneavoastră.

Întâlnirea are loc într-o cameră suficient de mare ca să încapă toți prietenii, familia, asociații de afaceri – orice persoană importantă pentru dumneavoastră și orice persoană pentru care dumneavoastră sunteți important.

Vă puteți imagina acest lucru?

Pereții sunt îmbrăcați într-un tapet auriu închis. Lumina este difuză, plăcută aruncând o strălucire caldă pe fețele

oaspeților dumneavoastră aflați în așteptare. Scaunele lor sunt tapisate frumos cu o țesătură aurie care se asortează cu tapetul. Covorul auriu este gros și moale.

În partea din față a încăperii se află un podium și pe el o masă mare decorată frumos, cu lumânări aprinse la fiecare capăt.

În mijlocul mesei se află obiectul care stă în atenția tuturor. Un sicriu mare, strălucitor, ornamentat frumos. Iar în sicriu ... sunteți dumneavoastră! Țeapăn ca o scândură.

Vă puteți vedea zăcând în sicriu cu toată lumea plângând în jur?

Acum, ascultați.

Din cele patru colțuri ale încăperii se aude vocea dumneavoastră înregistrată pe bandă. Puteți s-o auziți? Vă adresați oaspeților. Le spuneți povestea vieții dumneavoastră.

Cum v-ar plăcea să se desfășoare această poveste?

Povestea pe care vi-o doriți este Scopul dumneavoastră fundamental.

Ce ați vrea să puteți spune despre viața dumneavoastră atunci când va fi prea târziu să mai puteți face ceva?

Acesta este Scopul dumneavoastră fundamental.

Dacă ar fi să scrieți un scenariu pentru banda care va fi derulată la funeraliile dumneavoastră, ce ați vrea să spuneți?

Acesta este Scopul dumneavoastră fundamental.

Iar după ce ați creat scenariul, tot ce trebuie să faceți este să-l transformați în realitate.

Tot ce trebuie să faceți este să începeți să vă trăiți viața ca și cum ar fi foarte importantă.

Tot ce trebuie să faceți este să vă luați viața în serios.

S-o creați așa cum vi-o doriți.

Să vă transformați activ viața după cum doriți să fie.

Este simplu? Da.

Este ușor. Nu.

Dar este absolut esențial dacă vreți ca afacerea

dumneavoastră să aibă vreun sens în afară de muncă.

Deoarece dacă afacerea dumneavoastră va deveni parte integrantă a acelei povești de pe bandă, dacă ea va avea o contribuție importantă la realizarea visului dumneavoastră, dacă afacerea va deveni o componentă semnificativă a Scopului dumneavoastră fundamental, atunci este necesar ca afacerea să cunoască care este acel Scop fundamental!

Și cum vă așteptați să puteți face asta dacă dumneavoastră nu știți care este acel Scop fundamental?

Înțelegeți acum de ce Scopul fundamental este atât de important pentru succesul afacerii dumneavoastră?

Dacă nu aveți o imagine clară despre cum doriți să fie viața dumneavoastră, cum credeți că vă puteți apuca s-o construiți?

Cum ați ști care este primul pas?

Cum ați măsura progresele?

Cum ați ști unde ați ajuns?

Cum ați ști cât de mult ați înaintat?

Cum ați ști cât mai aveți de mers?

Nu puteți face nimic din toate acestea dacă nu știți Scopul dumneavoastră fundamental. Într-adevăr, ar fi practic imposibil.

Ca și în cazul firmelor mature, cred că oamenii de excepție sunt aceia care știu cum au ajuns acolo unde se află și ce trebuie să facă ca pentru a ajunge acolo unde vor.

Oamenii excepționali au o viziune asupra vieții lor pe care o pun în practică și spre care aspiră zi de zi.

Ei nu doar muncesc în viață, ci își croiesc propria viață.

Își petrec viața trăind în prezent viziunea pe care o au despre viitor. Ei compară ce au făcut cu ce aveau în plan să facă. Iar dacă apar diferențe nu așteaptă prea mult pentru a lua măsuri de compensare.

Ei nu doar muncesc în viață, ci își croiesc propria viață.

Cred că este adevărat că diferența între oamenii excepționali și restul lumii este că primii își creează activ viața, în timp ce restul oamenilor sunt creați de viață,

așteptând pasiv să vadă ce le mai aduce existența.

Este diferența între a trăi din plin și doar a exista.

Este diferența între a trăi după un plan și a trăi la întâmplare.

Permiteți-mi să repet încă o dată acel citat excelent al lui Don Juan din A Separate Peace de Carlos Castaneda: „Diferența dintre un războinic și un om obișnuit este aceea că războinicul vede orice situație ca pe o provocare, în timp ce omul obișnuit vede orice situație fie ca pe o binecuvântare, fie ca pe un blestem.”

Deci, înainte de a porni afacerea, sau înainte de a vă întoarce mâine la ea, puneți-vă următoarele întrebări:

- Cum vreau să arate viața mea?
- Cum vreau să fie viața mea de zi cu zi?
- Ce aș vrea să pot spune că știu cu adevărat în viața mea, despre viața mea?
- Cum aș vrea să fiu în relația cu alți oameni din viața mea – cu familia, prietenii, asociații de afaceri, clienții, angajații, comunitatea în care trăiesc?
- Cum aș vrea ca oamenii să gândească despre mine?
- Ce aș vrea să fac peste doi ani? Dar peste zece? Dar peste douăzeci? Până când viața mea se va încheia?
- Ce aș vrea să învăț în cursul vieții mele – din punct de vedere spiritual, fizic, financiar, tehnic, intelectual? Despre relații?
- De câți bani aș avea nevoie ca să fac lucrurile pe care doresc să le fac? Când voi avea nevoie de acești bani?

Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care trebuie să vi le puneți pentru a vă defini Scopul fundamental.

Răspunsurile devin standardele față de care puteți începe să măsurați progresele din viața dumneavoastră. În absența unor asemenea standarde, existența dumneavoastră va pluti în derivă, fără scop, fără sens.

În această privință, Scopul dumneavoastră fundamental

este viziunea necesară pentru a insufla viață afacerii dumneavoastră și pentru a vă implica viața în afacere.

Scopul fundamental vă furnizează un țel.

Scopul fundamental vă furnizează energie.

Scopul fundamental vă furnizează boabe de măcinat zi de zi în moara dumneavoastră.

— Tocmai asta cred că lipsea în afacerea mea, aproape că strigă Sarah. Persoana mea! Cum am putut să uit ceva atât de evident?

— Nu fi chiar atât de dură cu tine, am spus eu. Toți suntem uituci. Intră în clubul nostru. Lasă-mă să-ți mai spun o poveste. A fost odată un bărbat care tocmai împlinise patruzeci de ani și a cărui viață părea să nu ducă nicăieri. Cumva, nu reușise să-și facă niciodată o carieră. Viața lui nu avea nici un scop. Dorul de învățătură îl cam ocolise. În primul an la universitatea UCLA n-a găsit nimic care să-i rețină atenția și s-a retras. A studiat muzica – mulți spun că era strălucit pe când era copil – dar în primii ani ca adult n-a reușit să găsească credința de care avea nevoie pentru a se realiza. Îl atrăgeau multe lucruri diferite – muzica, religia, misticismul, să scrie poezii și povești pentru ziare de scandal, drogurile, banii – dar nimic în mod constant. Își lua orice slujbă îi ieșea în cale și, datorită talentelor sale variate, de orice se apuca ieșea bine, dar chiar și așa nici una dintre slujbe nu s-a transformat în ceva de viitor, cel puțin nu un viitor care să-l fi atras. După ce a părăsit facultatea pe la jumătatea anului, a plecat la New York ca să studieze arta, dar s-a răzgândit rapid și a intrat în armată de unde a fost trimis în Coreea. Tatăl lui a murit pe neașteptate și a trebuit să se întoarcă acasă să aibă grijă de mama lui și de cele două surori vitrege mai mici. După o vreme, a întâlnit o femeie atrăgătoare și au decolat amândoi spre Europa unde au călătorit pe motocicletă dintr-o țară în alta, iar el cânta la saxofon și făcea desene religioase în fața catedralelor pentru a câștiga bani de mâncare. În final, rămași fără bani și sături de acest

joc, el și prietena lui au fost repatriați de guvernul SUA și s-au întors la New York unde el a făcut un contract să ducă un taximetru de la New York la Los Angeles ca să-l predea noului său proprietar. Când a împlinit douăzeci și cinci de ani, bărbatul s-a căsătorit cu prietena lui, au avut doi copii și s-au mutat la San Francisco unde tânărul nostru vindea enciclopedii ca să-și scoată banii de trai, cânta la saxofon pe la ocazii și începea să îmbătrânească. Viața acestor oameni era o bătălie fără sfârșit. În final, după una dintre numeroasele certuri din pricina infidelității și abuzului de alcool al soției sale și a vieții lui lipsite de sens, totul a început să se clatine și s-a terminat cu un divorț. Imediat a întâlnit o femeie mult mai tânără, ai cărei ochi străluceau cum nu mai străluciseră de mult ochii fostei sale soții, care i-a citit poeziile și s-a simțit emoționată, care i-a ascultat muzica și a copleșit-o, și care era mulțumită doar să stea lângă el, fără să pună întrebări. Și cu toate că a continuat să vândă enciclopedii, și cu toate că simțea din inimă necesitatea de a se lega de ceva care să aducă a scop în viață, necesitate care continuase să-l chinuiască în sinea lui în tot acest timp, viața bărbatului a luat o turnură mai bună cu această tânără femeie care, în final, avea să-i devină ce-a de-a doua soție. A mers din nou la facultate, a părăsit afacerea cu enciclopediile, a studiat antreprenoriatul și construcțiile, astfel încât să poată lucra mai degrabă cu mâinile decât cu gura. S-a mutat cu noua și inimoasa lui soție în California și s-a apucat de turnat cofraje pentru construcții schimbând o slujbă după alta, concediat de fiecare dată până când a învățat cum să se descurce. La vremea asta, era un bărbat de aproape patruzeci de ani care făcea o muncă pe care, în mod normal, o făceau băieți cu douăzeci de ani mai tineri. Ei îl priveau ca pe un trăsnet. Barba îi ajunsese la piept, părul îi atârna pe umeri, scria poezii noaptea, cânta jazz la sfârșit de săptămână, mânca burritos cu mexicanii la slujbă, fuma droguri seara și visa nebunește la un viitor când el și tânăra lui soție ar fi

cumpărat douăzeci de acri de teren în Mendocino County, și-ar fi construit o casă cu propriile lor mâini, ar fi format o familie și ar fi adus celelalte două fete din prima căsătorie să stea cu ei când totul ar fi fost gata. Deocamdată aveau o casă micuță cu un singur dormitor în Santa Ana, California, o mașină papuc Chevrolet model '52 și împreună cu un dog danez pe nume Dan și un mic pudel negru pe nume Murray, trăiau într-o zăpăceală care le aburea simțurile și care părea la vremea aceea apropiată de ceea ce ar fi trebuit să fie viața perfectă. Dar, ca toate lucrurile bune, și acesta a ajuns la sfârșit când tânărul nostru a început să îmbătrânească și urmărit de demonii unor gânduri nedefinite s-a hotărât să se mute înapoi în nord. Acum, că erau căsătoriți legal, economiseră destul ducând o viață onestă, el având mâinile crăpate și noduroase de la munca „cinstită”, un trup bronzat și bine făcut după ce-și pusese mușchii la treabă, și mintea plină de poeziile pe care le scrisese, de muzica pe care și-o reînnoise și de drogul pe care-l fumase. Știa că era timpul să devină antreprenorul care ar fi trebuit să fie de acum trei ani și că ar avea nevoie doar de un impuls destul de puternic pentru a-l duce înaintea spre ceea ce credea că ar fi deznodământul fericit al căutărilor sale dezordonate de până atunci. El cu soția, dogul danez și pudelul Murray plus tot ce adunaseră în cei câțiva ani în care își pusese la treabă mai degrabă mâinile decât gura în sudul Californiei, încărcate toate în vechiul automobil Chevy '52, au luat-o spre San Francisco de unde veniseră nu cu prea mult timp în urmă.

În acel moment a avut loc marea schimbare când s-a întâmplat neprevăzutul. Eroul nostru, acum în vârstă de treizeci și opt de ani, împreună cu tânăra lui soție, câinii și automobilul, au fost invitați să se mute temporar cu sora lui și soțul ei, în timp ce negociau achiziționarea acelei bucăți de teren în Mendocino. Cumnatul lui a avut ideea că eroul nostru s-ar descurca bine în calitate de consultant – într-un domeniu în care era un expert dovedit, cel al

vânzărilor – pentru clienții agenției sale de reclamă pentru mici afaceri de înaltă tehnologie. Aceasta desigur, doar până când se va așeza cu tânăra sa mireasă pe terenul din Mendocino ca să-și urmeze chemarea. Sigur, toată lumea știa ce avea să se întâmple. Nimeni nu avea nici un fel de îndoieli, încărcat de idealismul robust care-i marcaseră tinerețea trecătoare, eroul nostru nu avea nici un fel de îndoială că avea să-și realizeze viziunea; cei douăzeci de acri vor fi ai lui – trebuia doar să acționeze. Desigur, mai trebuia licența de construcție și banii, dar nimeni nu se gândea că aceste lucruri s-ar putea dovedi imposibil de obținut. În fond, era un bărbat care trăise o viață ce-și bătuse joc de rațiune. Tot ce alesese să facă, făcuse. De orice se apucase, dovedise că era bun. Nu conta că, o dată ce se apuca de ceva, se plictisea repede. El alesese să fie așa. Pentru familie și prieteni, el era un tip, dacă nu inexplicabil, atunci unul care se făcea remarcat cu siguranță, uneori stârnind amuzamentul, alteori mila. Dar întotdeauna îl priveau cu uimire și respect pentru că cine știa de ce o să se mai apuce acest om? Și cumva, în sinea lor, toți acești oameni îl invidiau! Ați putea crede așa ceva? Îl invidiau pentru că părea atât de liber! În ciuda faptului că mereu dădea de necaz. În ciuda lipsei lui de direcție. În ciuda filozofiei lui bizare și uneori periculoase – pe care nimeni n-o nega – acest om, deși îmbătrânea, uneori prea repede, trăia o aventură romantică de felul celor din filme, sau dacă nu, o tragedie de compătimit. După standardele obișnuite, el trăia aproape de marginea prăpastiei. Închipuți-vă un individ aflat la cotitura vârstei mijlocii purtând o barbă lungă, cu o nevastă tânără, doi câini și o mașină papuc, fără un cămin al lor, locuind cu familia, căutând să cumpere o proprietate pe care nu și-o puteau permite nicicum, fără să-i treacă prin cap că ceva era total greșit în această imagine și fiind pe cale să urce pe niște scări rulante care-l duceau într-un loc pentru care nu era deloc pregătit.

Și a făcut pasul. S-a întâmplat ceva uimitor! Mulțumită bunelor intenții ale cumnatului său, a fost lăsat în voia sorții într-o lume care putea fi asemănată cu o altă planetă, ținând seama de cunoștințele lui. Este vorba de Silicon Valley. Frecventând experți tehnici care dețineau afaceri al căror nume nici măcar nu-l putea pronunța din prima încercare, care produceau lucruri despre care nici nu știuse că există, se simțea împietrit de dimensiunea ignoranței lui. Și totuși ceva l-a împins să rămână. Proprietarii de firme l-au întrebat: „Cum poți să mă ajuți?” El a răspuns: „Nu știu.” Ei l-au întrebat: „Ce știi despre afacerea mea?” El a răspuns: „Nimic.” Ei l-au privit lung. El stătea și se uita la rândul lui gândindu-se. Ei i-au spus: „De ce nu vii înapoi după ce-ți găsești ceva timp să te gândești?” El a zis că așa va face. Și așa a și făcut. Pentru că știa că era ceva acolo.

Nu uitați, este vorba de un flăcău care se ducea pe la oameni seara și le vindea enciclopedii în timp ce ei stăteau la televizor sau la cină. Care se uita la fețele lor ce-l priveau neîncredătoare, ca pe cineva care ieșise din noapte, până când deschidea enciclopediile și începeau să vadă pozele viu colorate care fac cărțile atrăgătoare: hărți, corpul uman, lista fără sfârșit a cuprinsului, toate acele minuni pe care lumea refuza să le ofere vieților lor obișnuite, promisiunea pe care o reprezentau pentru copiii lor, chiar și pentru cei care aveau să vină, promisiunea educației, a cunoștințelor, a informației cu mult înainte ca Era Informației să fi sosit. Ochii lor se trezeau la viață și se luminau la toate acele poze colorate înfățișând tot ce există în lume, iar toate acestea aproape că puteau să le atingă dacă luau decizia să cumpere. Făcea asta târziu în noapte, buchisind în fața lui Frank și Marge până când, într-un târziu, Frank spunea cu un ultim suspin, cumva tainic: „Ei bine, Marge, ce crezi? Crezi că ar trebui să cumpărăm?” Iar eroul nostru de treizeci și ceva de ani stătea acolo, așteptând împietrit, fără să audă nici o șoaptă de încurajare din partea lui Marge, nemaivorbind de Frank, așteptând

inevitabilul „Da” sau „Nu”; dar oricare ar fi fost răspunsul tot îl trimitea afară în noapte. Iar dacă era norocos, mai făcea o rundă la Ben și Mary, cu toți copiii lor mici lipiți de poze și murdărindu-i planșele cartonate.

Pentru acest individ, lumea din Silicon Valley era un miracol! „Și o să mă apuc de treabă în timpul zilei?!” Așa că s-a apucat să-i viziteze. În tot timpul ăsta se simțea ca un nătâng care nu știa nimic despre lumea lor, despre afacerile lor sau despre ciudățeniile miniaturale pe care le fabricau acolo. Acele mici cutii negre învăluite într-un mister care depășea atât de mult experiența lui căpătată pe măsuțe de cafea, poezia și muzica lui, cunoștințele lui despre cofraje, angrenaje, zăvoare. Această lume micuță și complicată care trăia într-o nișă ascunsă a creierelor lor misterioase, compacte, năstrușnice. Și cu toate acestea, el știa intuitiv că are ceva de care ei au nevoie. El știa că se află acolo ceva care-l așteaptă pe el, ceva ce viața lui mai deosebită a pregătit pentru el – într-un mod ciudat, inexplicabil – ceva ce ar putea aprecia deplin numai un asemenea om care a trăit într-un mod atât de inconștient, total dezorganizat, aproape pe marginea prăpastiei, schimbând mereu slujbele, dar cu toate acestea, muncind întotdeauna cu pasiune.

Și în acel moment cortina s-a ridicat. Cortina care despărțea lumea lor de lumea lui. Dar mai ales cortina care a stat între el și eul său interior, care l-a separat de propria lui viață. Atunci a înțeles el cu o bruschețe care l-a amețit că, deși el nu înțelegea afacerile tehnicienilor din Silicon Valley, nici ei nu le înțelegea! Și în acea secundă înfiorătoare de adevăr, eroul nostru a renăscut. A descoperit o viață complet nouă.

Și o dată cu descoperirea acestei noi vieți, a apărut pentru prima dată în viața lui un sens; să nu mai lase niciodată cortina să coboare pentru a acoperi ce era ascuns în spatele ei. A înțeles că lumea nu era deloc cum credea el. Că nimeni nu știa cu adevărat ceea ce credea că știe. Că

totul era exact așa cum se gândea că este, un mister, dar că el nu era singurul care nu știa ce se întâmplă. Ceea ce a învățat în Silicon Valley este că nimeni nu știa ce se întâmplă! Totul era complet deschis interpretării. Iar presupunerile sale erau la fel de bune ca ale oricui altcineva. Dumnezeule, poate chiar, mai bune.

În fond, îi înfruntase pe Frank și Marge față în față. Supraviețuise celei mai rele dintre confruntări. Fusesse chiar atacat de un câine ciobănesc german în timp ce încerca să încheie târgul. S-a repezit la el exact peste masa din bucătărie! Cine din Silicon Valley putea spune că trecuse prin asta? Și să mai și supraviețuiască ca să poată povesti. Tii, încheiase chiar și vânzarea! A plecat având în mână un contract sfâșiat și un cec. Cine spune că acele mici cutii negre sunt periculoase? Cine spune că ar exista ceva de care să se teamă, ceva ce nu ar putea înțelege?

M-am oprit suficient de mult pentru a-mi da seama cât de mult a impresionat-o această poveste pe Sarah și cât de mult voia să pună întrebarea evidentă, dar trebuia să termin povestea așa că am continuat.

— Și așa s-a încheiat acel capitol din viața eroului nostru și un nou capitol s-a deschis. Trecuse puțin de patruzeci de ani când s-a sfârșit a doua lui căsnicie, care pe vremea aceea avusese ca rezultat și un copil – cea de-a treia fiică – o altă dragoste a vieții lui care n-a putut, cum nici un copil nu poate vreodată, să repare o căsnicie distrusă. În cursul anilor care au urmat, el a devenit unul dintre cei mai buni în noua lui profesie. A învățat secretele pe care le credea ascunse. S-a căsătorit cu o femeie mult mai în vârstă decât celelalte, a avut încă doi copii, a dus bătălii uneori titanice cu ignoranța sa, a depășit un obstacol după altul, a scris cărți, a ținut prelegeri în toată lumea, și-a construit o afacere grozavă, ca apoi s-o vadă aproape de faliment, a perseverat în a o reconstrui, a împuns-o cu lancea, s-a luat la trântă cu ea, s-au încleștat, apoi a râs, a cântat, a iubit și s-a distrat și printre toate astea, și-a amintit un lucru

simplic care însemna pentru el mai mult decât orice altceva: cortina. Să nu lase cortina să cadă oricare ar fi fost preț. Pentru că acea cortină îl ținuse învăluit în întuneric. Lumina, o minte deschisă, depășirea obstacolelor din calea cunoașterii au devenit adevăratele lui scopuri; să fie deschis, treaz, disponibil față de ceea ce se întâmplă în realitate, să renunțe la credințele false. Și toate acestea dintr-un singur motiv: viața lui era în joc! Și tocmai asta este ideea, Sarah. Nu trebuie să te temi că-ți vei pierde afacerea. Există ceva mult mai important decât asta. Propria ta persoană. Și despre asta este vorba aici. Ce adevăruri îți ascunde cortina ta? Ce neînțelegeri te țin acolo unde ești, în trecut, în întuneric, învăluită în credințele tale limitate, dând înapoi în fața lumii, a luminii din partea cealaltă a cortinei? Până când nu ridici cortina, Sarah, până când nu îndrăznești să scoți masca de pe fața lumii, până când nu ieși din zona ta de confort, nu vei ști niciodată ce este acolo de pierdut.

Tu, Sarah. Tu ești cea care aștepti acolo, undeva, de partea cealaltă a cortinei ca să te regăsești. Știu asta, Sarah, pentru că omul despre care ți-am vorbit sunt chiar eu. Atunci când cortina s-a ridicat, am învățat ceva.

Că nu există nimeni altcineva acolo decât chiar tu!

OBIECTIVUL STRATEGIC

Săgețile tale nu au efect, observă Maestrul, pentru că nu ajung destul de departe din punct de vedere spiritual.

*Eugen Herrigel
Zen and the Art of Archery*

Îndată ce ai o imagine despre cum vrei să fie viața ta și ajungi să înțelegi că ea înseamnă mai mult decât să faci lucruri și să acumulezi lucruri; îndată ce realizezi că ceea ce vrem cu adevărat, eu și cu tine, este să avem mai mult spațiu, deschidere pentru a ne extinde, pentru a evolua și a fi mai mult noi înșine, orice ar însemna asta, iar a afla ce înseamnă asta este cel mai important lucru pentru noi; îndată ce înțelegi toate aceste lucruri, te poți întoarce la afacerea ta care te va ajuta să ajungi acolo unde vrei; te poți ocupa atunci de dezvoltarea Obiectivului strategic.

Obiectivul strategic este o declarație foarte limpede cu privire la ce trebuie să realizeze afacerea în final, pentru tine, ca să-ți atingi Scopul fundamental.

Este viziunea produsului finit reprezentat de afacerea ta, acum și în viitor.

În acest context, afacerea este un mijloc mai degrabă decât un scop, o cale de a-ți îmbogăți viața și nu o cale de a-ți-o secătui.

Obiectivul strategic nu este un plan de afaceri. Este un produs al Planului tău de viață, ca și al Strategiei și Planului tău de afaceri. Planul de viață dă formă vieții tale și afacerii care trebuie s-o deservească. Strategia și Planul afacerii furnizează structura în cadrul căreia afacerea ta trebuie să

opereze de-a lungul timpului pentru a îndeplini Planul tău de viață. Strategia și Planul afacerii sunt o cale de comunicare cu oricine este necesar să comunici în privința direcției în care merge afacerea, cum intenționezi să ajungi acolo și care sunt reperele exacte care trebuie atinse pentru ca Strategia și Planul de afaceri să funcționeze.

Strategia și Planul Afacerii sunt folositoare și pentru marketingul afacerii tale către cei care sunt importanți pentru tine: bancherii, investitorii, aliații strategici din comunitatea de afaceri.

Dar dacă Strategia și Planul afacerii nu pot fi reduse la un set de repere simple și dare, în loc să te ajute, ele îți vor crea mai multă confuzie.

Obiectivul strategic este tocmai o listă de asemenea repere.

Este un instrument cu care îți poți măsura progresul către un anumit obiectiv.

Obiectivul strategic este conceput pentru a fi implementat, nu pentru a fi raționalizat.

Este un model pentru afacerea ta, pentru a te asigura că timpul pe care îl investești în ea va produce exact ce dorești.

Haideți să cercetăm mai atent câteva dintre reperele care trebuie incluse în cadrul Obiectivului Strategic.

Primul reper: Banii

Primul reper al Obiectivului strategic sunt banii. Veniturile brute. Ce spune viziunea dumneavoastră? Cât de mare va fi firma dumneavoastră în final? Va avea o valoare de 300.000\$? Sau o valoare de un milion de dolari? Sau va fi o firmă în valoare de 500 de milioane de dolari?

Dacă nu știți răspunsul, cum veți putea ști dacă afacerea dumneavoastră vă poate ajuta să vă realizați Scopul fundamental?

Dar a ști doar veniturile brute nu este suficient. Trebuie să știți, de asemenea, care vor fi profiturile brute,

profiturile înainte de plata impozitelor și profiturile nete.

În acest moment, întâmpinați prima dilemă cu care se confruntă oricine intră în afaceri. Cum puteți ști acum ce vânzări va avea afacerea dumneavoastră într-un viitor atât de îndepărtat?

Răspunsul este că nu puteți ști! Dar asta nu contează. La începutul afacerii, orice repere sunt mai bune decât lipsa oricărui reper. Stabilirea unor repere valorice nu este necesară doar din punctul de vedere al strategiei afacerii dumneavoastră, ci și din punctul de vedere al strategiei vieții dumneavoastră în ideea realizării aceluși Scop fundamental.

Într-adevăr, prima întrebare pe care trebuie să v-o puneți întotdeauna când stabiliți reperele pentru Obiectivul dumneavoastră strategic este: Ce anume va servi Scopului meu fundamental?

În acest caz întrebarea privitoare la bani devine: De câți bani am nevoie pentru a trăi așa cum doresc? Nu este vorba de venituri, ci de active. Cu alte cuvinte, de câți bani aveți nevoie ca să fiți liber, să nu depindeți de muncă?

De fapt, există un singur scop final pentru a vă crea propria afacere și acest scop este să-o puteți vinde!

O creați, o finisați și apoi sunteți plătit pentru asta!

Exact cum a făcut Ray Kroc, creați Prototipul francizei, adică o afacere care funcționează într-adevăr și apoi vindeți o afacere la cheie.

Câți bani vreți pentru asta? Veniturile afacerii multiplicare cu zece? Sau multiplicare cu douăzeci?

Când vreți acești bani? Într-o perioadă de trei ani? Într-o perioadă de zece ani?

De ce ar cumpăra cineva afacerea dumneavoastră?

Pentru că funcționează!

Și funcționează pentru că ați construit-o astfel. Ați construit-o să funcționeze mai bine decât orice altă afacere. Ați inventat o soluție la cheie pentru problemele specifice ale tipului dumneavoastră de afacere. O mică mașină de

făcut bani. O mică afacere absolut previzibilă care oferă ceea ce promite absolut de fiecare dată.

O afacere care îți poate oferi orice îți dorești.

Și deoarece îți poate oferi orice îți dorești, îi poate da și potențialului cumpărător ceea ce își dorește.

În acest moment, alt set de repere este introdus în ecuație. Deoarece, îndată ce ai stabilit un set de repere financiare pentru viața dumneavoastră, îndată ce știți care sunt necesitățile afacerii dumneavoastră pentru a furniza randamentul dorit al capitalului investit, devine evident că afacerea are o șansă realistă de a realiza acele repere și de a produce acel randament al capitalului investit.

Cum puteți ști dacă aceste lucruri se realizează sau nu?

Stabilind dacă afacerea dumneavoastră este o Ocazie demnă de urmat.

Al doilea reper: O Ocazie demnă de urmat

O Ocazie demnă de urmat este o afacere capabilă să realizeze reperele financiare pe care vi le-ați stabilit pentru Scopul fundamental și pentru obiectivul strategic.

Dacă este rezonabil să presupuneți că afacerea poate realiza aceste repere financiare, atunci merită să vă ocupați de ea.

Dacă nu este rezonabil să presupuneți că afacerea poate realiza acele repere financiare, atunci oricât ar fi ea de captivantă, interesantă sau atractivă, uitați-o. Lăsați-o baltă. Vă va consuma prea mult din prețiosul dumneavoastră timp și vă va împiedica să găsiți adevărata Ocazie demnă de urmat.

Cum recunoașteți dacă ați găsit o Ocazie demnă de Urmă? Priviți în jur și întrebați-vă: afacerea pe care o am în minte reduce în satisfacțiile unui grup de consumatori suficient de mare încât să merite să-mi consum timpul?

Acest reper îndeplinește două cerințe esențiale ale Obiectivului strategic. Vă arată ce fel afacere creați și definește care vor fi clienții dumneavoastră. Vă spune ce

trebuie să vindeți și cui.

În ce fel de afacere activez?

Întrebați pe oricine în ce fel de afacere activează și vă va răspunde instinctiv cu numele mărfii pe care o vinde. „Lucrăm în domeniul computerelor.” Sau, „Lucrăm în domeniul căzilor de baie.” Întotdeauna menționează marfa, niciodată produsul.

Care este diferența?

Marfa este acel lucru cu care clientul iese în mână.

Produsul este ceea ce simte clientul când pleacă din locul unde vă desfășurați afacerea.

Ceea ce simte în legătură cu afacerea dumneavoastră, nu ceea ce simte în legătură cu marfa pe care a cumpărat-o.

A înțelege această diferență înseamnă a crea o afacere grozavă.

Charles Revson, fondatorul firmei Revlon și un întreprinzător cu un extraordinar succes, a spus odată despre firma sa: „În fabrică, Revlon produce cosmetice, dar în magazin Revlon vinde speranțe.”

Marfa este reprezentată de cosmetice; produsul este speranța.

Pe un canal de televiziune comercială de prin anii '80, un bărbat incredibil de chipeș și o femeie izbitor de frumoasă sunt singuri în timp ce se aude o muzică hipnotică în fundal.

Scenele se schimbă rapid și frecvent înfățișând alte imagini între care o clădire înaltă.

Până în acest moment nu s-a auzit nici un sunet în afară de muzica ce susține acest balet vizual sugestiv.

Umbra unui avion se mișcă vertical spre vârful clădirii.

Ea se apropie de el.

Muzica se aude în continuare. El spune cu o voce plină de intimitate și invitație : „Pot să te întreb ceva?”

Noi nu auzim răspunsul.

Vedem doar cum ea își apleacă capul pe spate, închide

ochii și își întredeschide ușor buzele.

Și deodată mesajul: „împărtășește fantezia. Chanel.”

Nici un cuvânt despre parfum. Acesta este marfa. Reclama vinde un produs: fantezia.

Reclama spune: „Cumpără Chanel și poți trăi această fantezie.”

Care este produsul dumneavoastră? Cu ce sentiment va pleca clientul din firma dumneavoastră? Cu o pace a minții? Cu un sentiment de ordine, de putere sau de dragoste? Ce cumpără el de fapt, când cumpără de la dumneavoastră?

Adevărul este că nimeni nu este interesat de o marfă.

Oamenii cumpără sentimente.

Și pe măsură ce lumea devine tot mai complexă și mărfurile mai variate, sentimentele pe care ni le dorim devin mai imperioase, mai puțin raționale, dictate mai mult de subconștient.

Modul cum afacerea dumneavoastră anticipează și satisface aceste sentimente reprezintă produsul dumneavoastră.

Iar demografia și psihografia asociate clientului dumneavoastră vor prestabili cum faceți asta.

Cine este clientul meu?

Fiecare afacere are un Model Demografic Central. Acesta se referă la clientul cel mai probabil. Iar acest client probabil are un întreg set de caracteristici pe baza cărora îl puteți defini: vârstă, sex, venit, statut familial, educație, profesie și așa mai departe.

Demografia este știința despre realitatea pieței. Ea vă spune cine este clientul.

Clientul definit prin Modelul Demografic Central cumpără din motive foarte deosebite, dintre care nici unul nu este rațional sau măcar explicabil! Și cu toate acestea, el se hotărăște să cumpere sau nu.

Motivațiile care îl împing în oricare dintre direcții formează Modelul Psihografic Central.

Psihografia este știința care descrie realitatea percepută

a pieței. Ea vă spune de ce cumpără clientul dumneavoastră.

Prin urmare, când vă întrebați „Este această afacere o ocazie ce trebuie urmată?” singurul mod de a răspunde este să determinați câte ocazii de vânzare aveți (demografia clienților) și cu cât succes puteți satisface necesitățile emoționale sau percepute care stau ascunse în mintea clientului (psihografia clienților).

Reperul al treilea ș.a.m.d.

Nu există un anumit număr de repere pentru Obiectivul dumneavoastră strategic. Există numai anumite întrebări care au nevoie de un răspuns.

- Când va fi finalizat Prototipul dumneavoastră? în doi ani? în trei sau în zece ani?
- La ce nivel va lucra afacerea dumneavoastră? Local? Regional? Național? Internațional?
- Ce fel de afacere aveți în vedere? Vânzări cu amănuntul? Vânzări cu ridicata? O combinație a celor două?
- Ce standarde veți aplica cu perseverență în ce privește modul de raportare, curățenia, îmbrăcămintea, managementul, angajările și concedierile, perfecționările și așa mai departe?

Veți putea începe să vedeți că standardele pe care le creați pentru afacerea dumneavoastră vor da formă atât afacerii, cât și experienței pe care o căpătați în afaceri.

De fapt, reperele stabilite în cadrul Obiectului strategic creează tensiunea care extrage viitorul model al afacerii și modul în care ea se conturează astăzi mai aproape de model.

După cum am văzut anterior, standardele creează energia prin care cele mai bune firme și cei mai eficienți oameni produc rezultate.

Era ora unsprezece într-o dimineață de luni, la o săptămână după ultima mea întâlnire cu Sarah. Era ziua din săptămână în care patiseria era închisă.

Am hotărât să petrecem ziua împreună pentru a vorbi despre afacerea ei.

Cum mergeam spre masa din restaurantul unde hotărâsem să ne întâlnim, puteam observa emoția lui Sarah. Arăta mult diferit față de cum o văzusem cu o săptămână în urmă. Ochii îi erau limpezi și trupul înfloritor. Arăta mult mai tânără. Arăta, de asemenea, ca și cum ar fi avut o mulțime de subiecte de atacat.

Restaurantul aparținea unui prieten de-al meu. Muncisem mult împreună cu el în anii de început, așa că era un loc unde puteam sta la o masă cât timp aveam nevoie fără să fiu mânat de la spate să plec. De fapt, era un loc minunat unde să-i oferi darificări unui nou client despre ce poate realiza o afacere când este făcută bine.

Sarah s-a așezat și imediat a început să vorbească.

I-am turnat niște cafea.

— Mi se pare că, pentru prima dată în viața mea, am început să înțeleg cu adevărat ce vreau. Este important pentru mine să-ți spun cât de mult apreciez ceea ce ai făcut pentru mine. Am înțeles, aproape din momentul când ai plecat săptămâna trecută, că nu voi mai lăsa să fiu secătuită de muncă în cadrul afacerii mele. A devenit evident pentru mine, cu o claritate aproape imposibil de descris, ce preț mare plătisem pentru că eram atât de obsedată de munca mea. Și o dată ce am realizat acest lucru, jur că m-am simțit eliberată o dată pentru totdeauna. Ceva cu adevărat eliberator mi s-a întâmplat în seara aceea.

Și nu înseamnă că nu am mai muncit în ultimele șase zile. Am muncit. În fond, afacerea trebuie să meargă înainte. Dar ultima săptămână nu a fost la fel ca mai înainte. În timp ce o parte din mine muncea – bănuiesc că era partea pe care ai denumit-o Tehnicianul – altă parte se ținea deoparte. Acea parte din mine nu era deloc acaparată de

munca pe care o făceam. Și, îți amintești cum ți-am spus că nu cred că sunt un întreprinzător? Ei bine, deodată am realizat că sunt! Că am avut întotdeauna o componentă întreprinzătoare a personalității mele. Am gândit întotdeauna că am un spirit pe care tu îl numești întreprinzător. Mătușa mea îl numea „Spiritul meu”. Ea obișnuia să-mi spună: „Sarah, hrănește-ți spiritul. El este cel care-ți dă viață.” îmi amintesc că, pe când eram o fetiță, spiritul meu mă băga mereu în bucluc. Din cauza acestui spirit se plâneau profesorii mei atât de mult. Ei obișnuiau să spună părinților mei: „Dacă n-ar avea spiritul acesta, Sarah s-ar descurca mult mai bine la școală decât o face acum.” Spiritul meu era cel care visa când eram la orele de clasă în loc să fiu atentă la ce se întâmpla în jurul meu.

Obișnuiam să-mi imaginez mereu tot felul de lucruri – mintea îmi zbură în locurile cele mai ciudate. Nimic nu mă putea distra. Și în timp ce acea parte din mine părea să-i deranjeze pe profesorii și pe părinții mei, mătușa mea o hrănea întotdeauna. „Trebuie să fii foarte atentă cu spiritul tău, Sarah,” obișnuia să-mi spună. „Are nevoie să fie liber, dar are nevoie și de orientare. Prea mult dintr-una și prea puțin din cealaltă, și spiritul tău o va lua la fugă ca un cal sălbatic. Așa trebuie să gândești despre spiritul tău, Sarah, ca și cum ar fi un cal neîmblânzit. O parte din el este gata să te servească, iar o altă parte se servește pe sine. Ceea ce trebuie să înveți este să deosebești aceste părți. Dacă-l lași împrejmuit, îl ucizi. Dar dacă-l lași să vină și să plece când vrea el, nu-l vei înțelege niciodată.”

Și văd că asta am făcut în ultimii trei ani, îmi spuse Sarah. Mi-am împrejmuit spiritul, mi-am împrejmuit natura mea întreprinzătoare fără ca măcar să-mi dau seama. Dar ce am ajuns să înțeleg cu adevărat în această săptămână este că tocmai acest lucru l-am făcut, mi-am împrejmuit spiritul pentru mult, mult timp. Părinții m-au învățat cum s-o fac; profesorii mei m-au învățat cum s-o fac. Și ca o fată bună ce eram, am învățat lecția. Dar acum calul cel

nărăvaș este eliberat! Acum m-am întors în bucătărie lângă mătușa mea. Acum înțeleg ce a făcut mătușa mea cu mine în toți acei ani. Nu m-a învățat cum să coc plăcinte; m-a copt pe mine! Mă învăța despre acel cal sălbatic, despre spiritul meu. Despre creativitate. Și când mi-ai vorbit despre spiritul întreprinzător, totul mi-a revenit în minte dintr-o dată. Mătușa mea, bucătăria, plăcintele, visatul în orele de clasă, locurile secrete unde obișnuiam să mă ascund când eram o fetiță. Nu m-am mai ascuns în acele locuri de mult timp și ce mult îmi lipsește! Ceea ce am ajuns să înțeleg este că am confundat coptul plăcintelor cu ceea ce îmi spunea de fapt, mătușa. Credeam că a coace plăcinte bune este totul, dar asta nu este tot. N-a fost niciodată. Și nici nu va mai fi vreodată.

Așa că să ne întoarcem la afacerea mea, a continuat ea. Îmi este clar că ceea ce vreau să fac este s-o dezvolt și să mă eliberez de ea ca să pot face orice îmi doresc să fac, deși în acest moment n-aș putea spune, pentru numele lui Dumnezeu, ce mi-aș mai dori.

— Încearcă, am spus eu. Încearcă să-mi descrii cât mai bine ce ți-ai mai dori.

Ea zâmbi.

— Ești exact ca mătușa mea; nici ea nu mă lăsa în pace niciodată. Bine, o să încerc. De ce nu, ce altceva avem de făcut?

Și-a închis ochii pentru un moment și a părut că încearcă să se adune. Iar apoi a început să vorbească încet. Ca și cum și-ar fi vorbit ei înșiși.

— Sunt din nou o fetiță când încă aveam ascunzătorile mele. Înainte de a-mi pierde spiritul. Este vară, stau în pat uitându-mă la tavanul camerei mele, simțind briza răcoroasă de vară pătrunzând pe fereastra deschisă. N-am nimic de făcut; nu trebuie să mă duc nicăieri. Este cel mai minunat simțământ din viața mea, să lenevesc așa, închizând sau deschizând ochii, visând, respirând minunatele parfumuri ale verii, mirosul ierbii cosite, mirosul

apei împrăștiate pe gazon, plenitudinea verii. Și apoi, încep să visez, mai întâi culori, nimic precis, numai culori plutind deasupra capului meu, ca niște cristale și flori, inflorescențe de lumină în culori strălucitoare. Iar apoi culorile iau formă – ele sunt eu, dar ele sunt și altceva. Merg pe lângă pârâul care traversează proprietatea noastră la aproximativ 200 de metri de casă până la locul unde se înalță patru stejari. Avem acești patru stejari – imenși și noduroși care arată ca o pădure în miniatură într-un colț al proprietății noastre. Eu și cu mătușa mea îi numeam „La patru stejari” ca și cum ar fi fost în altă țară. Și obișnuiam să merg acolo când eram o fetiță și să-mi imaginez că sunt într-o altă țară. În mintea mea, sunt la „Cei patru stejari”, deși stau întinsă în pat, cum obișnuiam să fac mereu și mereu. Iar acolo, mă aștepta calul meu năvălaş. El stătea în mijlocul celor patru stejari, cu trupul său negru ca abanosul scânteind în umbră. Merg spre el și-i ating capul, iar el se înfioară și se îndepărtează de mine. Pentru un moment ne uităm unul la altul fără să ne mișcăm, iar apoi dispare! Face o roată, o ia în galop, cu coama și coada ivindu-se printre copaci, sare peste pârâu, o ia peste dealul care se află de cealaltă parte a pârâului și dispare din vedere. Deodată, simt din nou briza dulce de vară cum îmi atinge blând fața și sunt în pat îmbrățișându-mă singură sub cuvertură, înfiorată de emoția de a trăi o asemenea minunată dimineață de vară când nu am nimic altceva de făcut decât să simt că trăiesc.

Lacrimi străluceau pe obrajii lui Sarah. Lacrimi pentru pierderea unui lucru prețios și apoi regăsit. Un zâmbet strălucitor îi cuprinse fața. Îmi dădeau lacrimile și mie privind-o, înțelegând ce însemnau toate acestea pentru ea și înțelegând în același timp ce însemnau pentru mine.

Ne-am luat prânzul aproape fără să vorbim și apoi ne-am așezat la o după-amiază de conversație. Chelnerul ne-a adus un ceainic plin și Sarah și-a turnat o ceașcă de ceai ei și una mie, iar apoi am început.

— Spune-mi, acum că înțelegi mai bine ce poate face

afacerea ta pentru tine, de ce nu încerci să-mi descrii aceste lucruri? De ce să nu începi să-mi descrii Obiectivul tău strategic?

— Bine, a început ea. M-am gândit puțin la asta, a zâmbit ea aproape sfios.

Mă gândeam la mine, pe când ea își aduna gândurile, că văzusem zâmbetul acela de zeci, dacă nu de sute de ori, când patronii unor mici afaceri începeau să-și imagineze firma lor mai mare decât îndrăzniseră să și-o imagineze vreodată înainte și îmi spuneau mie sau altcuiva despre toate acestea. Era ca și cum s-ar fi simțit jenați să fie văzuți imaginându-și că ar avea o firmă mai mare decât cea pe care o aveau; ca și cum s-ar fi supraestimat și ar fi fost niște îngâmfați. Bănuiesc că trebuie să fi simțit ceva asemănător când erau copii și le spuneau părinților sau profesorilor despre o idee fantezistă care le trecuse prin cap, după care se simțeau dezamăgiți și rușinați când li se spunea că erau nerealiști, că visau și că: „Nu poți face asta.” Și se simțeau singuri ca niște copii cu visurile lor pe care nu îndrăznesc să le mai spună încă o dată. Cum ne mai alungau părinții și profesorii noștri „spiritul” fără ca măcar să-și dea seama.

Dar, cum știam că va face, Sarah a continuat fără jenă, complet absorbită de imaginile pe care le descriesese. Aceasta era afacerea ei, aceasta era ideea ei și o putea vedea mai clar ca niciodată.

— Îmi văd afacerea peste șapte ani, spuse ea. Are patru sedii: cel de acum și alte trei noi. Ea mi-a spus numele a trei comunități vecine. Numele afacerii rămâne același. Nu este nevoie să-l schimb. Afacerea se numește „Totul despre plăcinte”, toată experiența despre coptul plăcintelor pe care am moștenit-o de la mătușa mea. Este acea experiență pe care doresc s-o transmit altor oameni. Nu numai clienților, ci și oamenilor pe care îi angajez. Vreau ca toată lumea să știe cumva că „Totul despre plăcinte” este o metaforă pentru ceva mult mai subtil.

Îmi văd patiseriile producând vânzări de peste 450.000\$ anual fiecare și un total de 1.800.000\$ pe an. Nu sunt absolut sigură care va fi profitul net, dar am decis că ar trebui să fie de aproximativ 15%, adică 67.500\$ pentru fiecare patiserie și un total de 270.000\$ pentru toate cele patru. Mi se pare că acesta este un profit rezonabil la care să aspir, deși în prezent produc un profit de numai 11% din venituri.

Aceasta înseamnă că, dacă vând afacerea în șapte ani, luând în considerare un raport preț/venituri realist (cred că așa se cheamă), ar trebui să pot vinde afacerea pentru mai mult de 1 milion de dolari. Un milion de dolari în șapte ani – acesta este visul meu, spuse ea, zâmbind, ca și cum ar fi putut să vadă deja banii în bancă. Deoarece, mai întâi, nu voi mai avea nevoie niciodată de alți bani ca să pot face tot ce mi-am dorit vreodată, iar în al doilea rând, este într-adevăr o cifră rotundă grozavă de avut ca țintă. Această cifră face ca tot ce am de făcut să devină într-adevăr concret.

Înainte de a-mi putea deschide a doua patiserie, îmi dau seama că trebuie să fac ca aceasta să fie operațională fără mine. Și prin urmare, unul dintre primele lucruri pe care le voi face – și chiar am început să fac asta după ce ne-am întâlnit săptămâna trecută

— este să descriu pe hârtie toate lucrurile pe care știu să le fac în prezent. De pildă, știu cum să coc o plăcintă nemaipomenită. Și știu că pot descrie pe hârtie cum fac asta, deci acesta este unul dintre primele locuri de unde voi începe. Dar o iau înainte prea repede. Lasă-mă să-ți spun cum va arăta afacerea mea când va fi finalizată, ca să poți avea o imagine despre ea.

Mătușa mea spunea că una dintre problemele pe care le avem în viață este că nu ne exprimăm pasiunea destul de profund și de des. Ea obișnuia să spună asta pe când ne aflam în bucătărie și tăiam mere, sau făceam altceva asemănător. Mătușa spunea: „Când tăiem mere, facem

ceva important. Și Dumnezeu ne oferă ceva important, nu numai merele, care au și ele importanța lor, dar și bucătăria, cuțitul și compania pe care ne-o ținem una altele. Deci când tăiem merele, trebuie să ne amintim asta și să le ținem exact cum trebuie, să le tăiem cu forța potrivită, nici prea multă, nici prea puțină.” Ea spunea: „Atinge-mi mâinile când tai merele. Simți ce vreau să spun? Nici prea multă forță, nici prea puțină. Prea multă forță și depășești măsura. Prea puțină și nu poți tăia mărul.”

Oricum, în afacerea mea vreau să exprim „nici prea mult și nici prea puțin”. Vreau ca afacerea mea să fie o expresie a „pasiunii mele profund mărturisite suficient de des”. Vreau ca afacerea „Totul despre plăcinte” să fie totul despre pasiune, nu numai despre plăcinte.

Iar dacă afacerea este Totul despre pasiune, apoi tot ce facem în cadrul afacerii – „cum arată ea, cum acționează, cum simte”, – îmi spuse ea cu un zâmbet, amintindu-și povestea pe care i-o împărtășisem despre Tom Watson, atunci afacerea va fi o reflectare a pasiunii mele. Pasiunea va fi adevăratul produs al afacerii mele, nu plăcintele.

Deci văd afacerea „Totul despre plăcinte” ca pe un model pentru oricine intră în contact cu ea. Și lucrul cel mai captivant în toate acestea este că știu că pot s-o fac! Mătușa mea m-a învățat cum s-o fac. Știu ce înseamnă să ai o pasiune pentru bucătăria pe care s-o cureți până când strălucește. Știu ce înseamnă să ai grijă de cuțitele pe care le ascuți până taie ca o lamă. Știu ce înseamnă să alegi cele mai bune fructe, să-ți petreci timpul mirosindu-le aroma, ținându-le în mână, privindu-le pentru a ști exact când sunt bune. Ca să fie absolut sigură de fructe, mătușa mea și-a plantat propria livadă, pomii ei proprii. Și vedeam cum folosește doar cele mai bune îngrășăminte organice, așa că știu că afacerea mea are nevoie să-și producă fructele într-o grădină proprie. Iar acest lucru tocmai l-am înțeles săptămâna aceasta! Deci, acum sunt sigură că dacă vreau ca afacerea mea „Totul despre plăcinte” să devină ce

Îmi imaginez eu, nu va fi suficient ca angajații mei doar să muncească în patiserie – ei au nevoie să învețe totul exact la fel cum am învățat și eu pe când eram o fetiță care trebuia împreună cu mătușa ei. „Totul despre plăcinte” va fi pentru ei ce a fost mătușa mea pentru mine! Și știu că pot face asta! Îmi spuse ea din nou cu pasiune. Este atât de real pentru mine acum, pe cât de reală era mătușa mea atunci.

Deci fiecare patiserie va produce plăcinte cu fructe dintr-o livadă pe bază de îngrășăminte organice. Ceea ce înseamnă că va trebui să găsesc o asemenea livadă și s-o cumpăr, sau un teren pe care să plantez pomi și care să fie așezat într-o poziție centrală față de cele patru patiserii, astfel încât fiecare să aibă acces ușor. Ceea ce înseamnă, de asemenea, că patiseriile vor coace numai plăcinte cu fructe de sezon. Așa a făcut mătușa mea întotdeauna. Nu voi utiliza alte fructe decât cele din livada mea și asta va fi ceva unic pentru afacerea „Totul despre plăcinte”, o trăsătură care o va diferenția de toate celelalte patiserii. Fructe cu adevărat de casă. Crescute cu atentă grijă acasă.

Dar ce este de asemenea captivant pentru mine, continuă Sarah, este că mi-am dat seama că am făcut deja în patiseria existentă multe dintre cele descrise de mine! Podelele sunt din cel mai bun stejar. Cuptoarele sunt cele mai bune care există pe piață. Vitrinele sunt absolut superbe. Mătușii i-ar fi plăcut foarte mult patiseria mea.

Mi-am mai dat seama, în timp ce mă gândeam la toate aceste lucruri, că dacă am vreodată îndoieli dacă procedez bine sau nu, tot ce trebuie să fac este să mă întreb: „Ce ar crede mătușa mea?” și așa voi ști răspunsul.

Poți să vezi Obiectivul meu strategic? mă întrebă ea sincer. Ți-am format o imagine despre ce este Obiectivul meu strategic? Am vorbit suficient de clar?

— Sarah, i-am zâmbit, m-ai lăsat fără cuvinte.

— Atunci ce urmează? întrebă ea, pe când turna fiecareia dintre noi câte o ceașcă de ceai proaspăt.

STRATEGIA ORGANIZATORICĂ

Toate organizațiile sunt ierarhice. La fiecare nivel oamenii îi deservesc pe cei de deasupra lor. Prin urmare, o organizație este o instituție structurată. Dacă nu este structurată, atunci este o gloată, o adunătură. Gloata nu construiește lucruri, ea le distruge.

Theodore Levitt
Management for Business Growth

Toată lumea vrea „să se organizeze”. Dar când propui să înceapă prin crearea unei organigrame a personalului, tot ce obții sunt niște priviri pline de îndoială, uneori chiar ostile.

„Nu fi ridicol,” mi-a ripostat odată un client. „Suntem doar o firmă mică. Nu avem nevoie de o organigramă a personalului. Avem nevoie de oameni mai buni!” În ciuda protestelor lui, am insistat.

Pentru că eu știam ceva ce el nu știa.

Știam că dezvoltarea organizatorică reflectată în organigrama de personal poate avea un impact mai profund într-o firmă mică decât orice altă măsură pentru Dezvoltarea afacerii.

A organiza în jurul personalităților

Majoritatea firmelor organizează mai degrabă pe baza personalităților decât a funcțiilor.

Adică având în vedere oamenii în loc de responsabilitățile lor.

Rezultatul este aproape întotdeauna haosul.

Pentru a vă arăta cel mai bine ce vreau să spun, să

cercetăm firma „Fabricanții de Fleacuri”, o firmă nouă întemeiată de Jack și John Optimistul, frați și acum parteneri, într-o întreprindere despre care erau siguri că îi va îmbogăți. Jack și John își încep parteneriatul cum fac majoritatea, adică împărțind munca.

Când Jack nu produce fleacuri, o face John.

Când Jack nu poate servi un client, îl servește John.

Când John nu se ocupă de contabilitate, o face Jack.

La început, afacerea merge ca pe roate.

Atelierul este impecabil de curat.

Geamurile strălucesc.

Podelele sunt curățate cu meticulozitate.

Clienții zâmbesc.

Iar Jack și John se înghesuie să muncească.

Și așa lucrurile progresează mereu.

Luni deschide John. Marți, Jack. Miercuri, John. Joi, Jack.

În fond, sunt parteneri, nu-i așa?

Dacă n-o fac ei, cine s-o facă? Este doar cinstit să împartă munca.

Și continuă în acest fel. Iar afacerea începe să înflorească.

Deodată, este mai mult de muncă decât pot face Jack și John. Ei au nevoie de ajutor.

Așa că îl angajează pe Jerry. Un băiat grozav. Și în plus este un nepot de-al lor.

Dacă tot trebuie să plătească pe cineva, de ce să nu fie din familie?

Acum Jack, John și Jerry merg înainte.

Dacă nu se ocupă Jack de contabilitate, atunci o face John.

Iar dacă nu se ocupă John și Jack, o face Jerry.

Și dacă John nu poate servi un client, se ocupă Jack sau Jerry.

Lucrurile merg înainte. Afacerea prosperă. Jack, John și Jerry sunt ocupați până peste cap.

Nu durează mult până să li se alăture și Jimmy care este fratele nevestei lui Jack. Băiat bun. Îi place să muncească.

Este inimos și dornic de treabă.

Acum muncesc împreună Jack, John, Jerry și Jimmy, depășind etapă după etapă.

Dacă Jack nu se ocupă de contabilitate, o face Jimmy, sau John, sau Jerry.

Dacă John nu poate servi un client, o fac Jack sau Jerry sau Jimmy.

Când Jerry nu produce fleacuri, o fac John sau Jack sau Jimmy.

Toată lumea se ocupă de toate: deschid atelierul, răspund la telefon, se duc după sandvișuri, se ocupă de depozitare. Și așa depășesc etapă după etapă.

Dar deodată, fleacurile încep să fie returnate. Pare că ei nu mai lucrează cum obișnuiau s-o facă.

„N-am mai avut niciodată necazul ăsta mai înainte,” îi spune Jack lui John. John se uită la Jimmy. Jimmy se uită la Jerry.

Dintr-o dată, registrele de contabilitate încep să arate ciudat.

„N-am mai avut niciodată necazul ăsta mai înainte,” îi spune John lui Jack. Jack se uită la Jerry. Jerry se uită la Jimmy.

Și asta nu-i tot.

Activitatea începe să scadă.

Lipsesc unelte.

Praful începe să se așeze pe fleacuri.

Cartonul ondulat este împrăștiat pe masa de lucru.

Sunt cuie în cutia cu șuruburi și șuruburi în cutia cu cuie.

Jack, John, Jerry și Jimmy încep să se ciocnească unul de altul în drumurile lor.

Dau din coate ca să-și facă loc în spațiul de lucru.

Ferestrele nu mai sunt curățate.

Podeaua nu mai este măturată.

Atmosfera începe să se încingă.

Dar cine să spună ceva? Și ce să spună? Și cui?

Dacă toată lumea face de toate, atunci cine este

responsabil pentru ceva anume?

Dacă Jack și John sunt parteneri, cine este șeful?

Dacă sunt amândoi, ce se întâmplă când Jack îi spune lui Jerry să facă ceva și John nu-i dă voie să facă?

Atunci când Jimmy vrea să meargă să-și ia prânzul, cui trebuie să-i spună? Lui Jack? Lui John? Sau lui Jerry?

Cine trebuie să se asigure că atelierul nu rămâne fără oameni?

Dacă fleacurile nu sunt făcute cum trebuie, cine trebuie să se ocupe de reparații?

Dacă cheltuielile nu sunt echilibrate, cine răspunde de echilibrarea lor?

Dacă podelele au nevoie să fie curățate, ferestrele spălate, atelierul trebuie deschis sau închis, clienții trebuie serviți – cine este responsabil pentru a obține rezultatele dorite?

Ceea ce nu înțeleg Jack și John este că fără o organigramă a personalului, totul atârnă de noroc și bunele sentimente, de personalitățile oamenilor și de bunăvoința pe care ei o arată.

Din păcate, personalitățile, bunăvoința și norocul nu sunt suficiente pentru succesul unei organizații; doar ele singure sunt o rețetă sigură pentru haos și dezastru.

Organizația are nevoie de ceva mai mult.

Organizarea firmei dumneavoastră

Să începem de la capăt cu firma „Fabricanții de fleacuri”.

Jack și John Optimistul stau în bucătăria lor.

Ei s-au hotărât să înființeze firma „Fabricanții de fleacuri”.

Sunt entuziasmați de perspective, dar știu că, dacă vor să aibă succes, trebuie să abordeze lucrurile diferit de felul cum își încep afacerea majoritatea oamenilor.

Primul lucru pe care hotărâsc să-l facă este să se gândească la afacere ca la o societate pe acțiuni în loc de un parteneriat limitat.

În loc să se considere simpli parteneri, se gândesc acum

că ar fi deținători de acțiuni.

După ce au muncit într-un sistem de parteneriat cu alte persoane – și au dat greș – Jack și John știu că nu există nimic mai rău decât un astfel de parteneriat care merge prost, așa cum se întâmplă de altfel cu multe dintre ele.

Nu face excepție nici măcar o afacere de familie.

Jack și John știu deja că afacerile de familie sunt chiar mai rele decât un parteneriat între străini.

Dar un parteneriat este și o afacere de familie?

Nu, Jack și John hotărăsc să procedeze diferit.

Stând acolo, lângă masa din bucătărie, Jack și John iau fiecare câte o foaie de hârtie și își scriu numele în partea de sus a paginii.

După nume, ei scriu: Scopul fundamental.

În următoarea oră, sau cam așa ceva, Jack și John vizualizează fiecare cum ar vrea să arate viața lui și își scriu concluziile pe foaia aflată în fața lor.

Apoi mai petrec vreo oră vorbind despre ce au scris, împărtășindu-și visurile personale, descoperind probabil în acea oră mai mult despre fiecare decât au aflat în toți anii aceștia ca frați.

Următorul pas pe care-l fac Jack și John este să tragă o linie la aproximativ o treime de capătul unei pagini albe. Deasupra liniei scriu cu litere îngroșate ACȚIONARI. Au căzut de acord că acesta va fi rolul lor în afara afacerii.

De asemenea, au căzut de acord că, în interiorul afacerii, se vor gândi la ei de-acum înainte ca la niște ANGAJAȚI.

Ei înțeleg că acest lucru îi va scăpa de o mulțime de neazuri mai târziu.

Următorul pas va necesita mai mult timp: conceperea Obiectivului strategic al firmei „Fabricanții de Fleacuri SA”. Așa că, Jack și John se apucă de lucru cu entuziasm. John este de acord să facă cercetările necesare privind Modelul Demografic Central pe care l-au ales de probă. Câți cumpărători potențiali sunt în teritoriul unde au optat să facă afacerea? Are populația o tendință de creștere? Care

sunt concurenții? Care sunt prețurile pentru fleacuri și cum se vând ele? Există un viitor pentru fleacuri în acel teritoriu? Care este creșterea anticipată a teritoriului? Se așteaptă schimbări ale zonelor?

John este de acord, de asemenea, să creeze un chestionar pe care să-l trimită prin poștă unui eșantion de consumatori aparținând Modelului lor Demografic Central pentru a afla cum se simt tratați acești consumatori de către alți producători de fleacuri. În același timp, John va telefona personal unui număr de 150 de consumatori. El va efectua o Analiză a Necesităților pentru a înțelege mai bine ce gândesc și ce simt consumatorii la adresa fleacurilor. Ce înseamnă fleacurile pentru ei? Cum le-au schimbat viața aceste fleacuri? Dacă și-ar putea cumpăra vreun fel de fleac, cum ar trebui el să arate? Cum s-ar simți dacă l-ar folosi? Ce așteaptă să le ofere un fleac de bună calitate?

John se angajează să efectueze cercetarea până la o anumită dată.

Între timp, Jack este de acord să adune datele financiare preliminare necesare pentru a face un împrumut la bancă – un proiect de buget de exploatare și o proiecție a fluxului de lichidități în primul an de funcționare.

O dată ce au fost adunate informațiile despre consumatori, despre concurență și despre prețuri, Jack și John se vor întâlni din nou și vor finaliza Obiectivul strategic introducând cifrele finale necesare obținerii împrumutului.

Norocul este alături de ei. Informațiile pe care le culege John despre Modelul Demografic Central, concurență și prețuri sunt mai mult decât încurajatoare.

Ei finalizează Obiectivul strategic și apoi încep să se ocupe de sarcina dezvoltării organizatorice – crearea Organigramei de personal.

Deoarece Obiectivul strategic le-a arătat cum vor desfășura afacerea (localizarea, asamblarea și vânzarea fleacurilor și a accesoriilor necesare unui anumit tip de

consumator din cadrul teritoriului descris sub numele de North Marine West), Jack și John cad de acord că Organigrama de personal va necesita următoarele poziții:

- Președinte și șef de exploatare responsabil pentru realizarea globală a Obiectivului strategic. Raportează ACȚIONARILOR în care sunt incluși Jack și John.
- Vicepreședinte de marketing, responsabil cu identificarea clienților și găsirea a noi căi de a furniza acestora satisfacțiile pe care le așteaptă din folosirea fleacurilor, la un cost mai scăzut și cu mai mare ușurință. Raportează Președintelui.
- Vicepreședinte de exploatare, responsabil cu păstrarea clienților prin livrarea celor promise de Marketing și cu descoperirea unor noi căi pentru asamblarea fleacurilor la un cost mai scăzut și cu mai mare eficiență, astfel încât să-i ofere clientului un serviciu mai bun. Raportează Președintelui.
- Vicepreședinte pentru Finanțe, responsabil cu sprijinirea atât a Marketingului, cât și a Exploatării pentru îndeplinirea responsabilităților care le revin prin realizarea standardelor de profitabilitate și prin asigurarea de capital ori de câte ori este necesar și la cele mai mici dobânzi. Raportează Președintelui.
- Subordonate Vicepreședintelui de marketing sunt două poziții: Manager de vânzări și Manager pentru cercetare și reclamă.
- Subordonate Vicepreședintelui de exploatare sunt trei poziții: Manager pentru producție, Manager pentru servicii și Manager pentru utilități.
- Subordonate Vicepreședintelui pentru Finanțe sunt două poziții: Manager conturi creditoare și Manager conturi debitoare.

Jack și John se trag înapoi și privesc zâmbind Organigrama de personal completă a firmei Fabricanții de Fleacuri SA. Arată în mod sigur ca o companie mare.

Singura problemă este că toate pozițiile vor avea în dreptul lor numele lui John și Jack. Ei fiind singurii doi angajați.

Dar ceea ce au făcut ei, în fapt, a fost să descrie toate activitățile ce se vor desfășura la Fabricanții de Fleacuri SA atunci când întregul potențial al firmei va fi atins.

Și mai important, ei au descris activitățile ce trebuie realizate imediat!

Jack și John își dau seama că nu este nici o diferență între firma de astăzi și cea de mâine; activitățile sunt aceleași; numai fețele se vor schimba.

Următoarea sarcină de care se apucă Jack și John este să scrie Contractul postului pentru fiecare poziție din organigrama de personal.

Contractul postului (cum îl numim noi, cei de la GERBER Business Development Corporation) conține un rezumat al rezultatelor ce trebuie obținute de fiecare ocupant al unei poziții din firmă, activitățile de care este responsabil ocupantul postului respectiv, o listă a standardelor după care sunt evaluate rezultatele muncii lui și un loc pentru semnătură prin care se atestă că persoana este de acord să îndeplinească acele responsabilități.

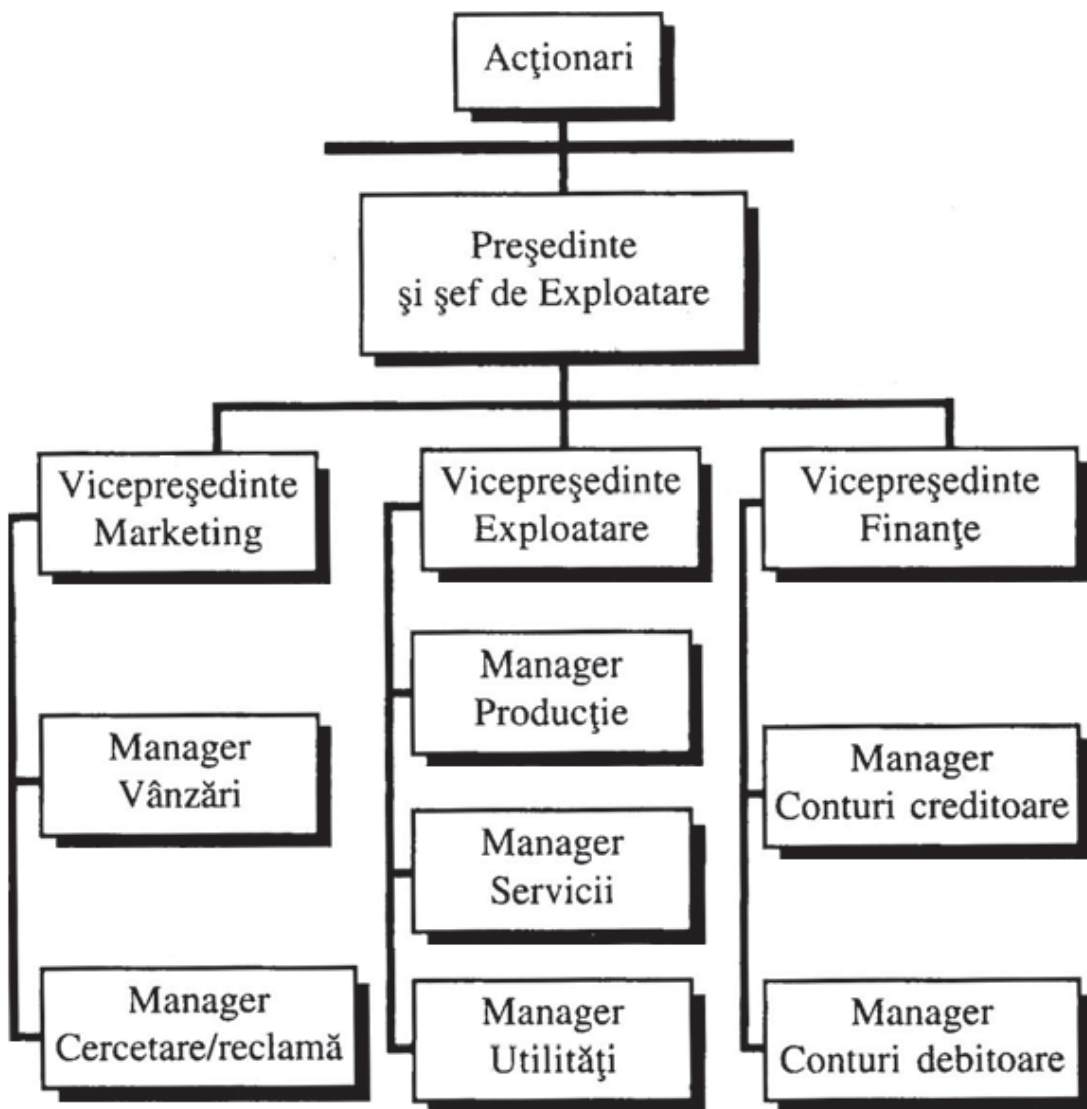
Jack și John știu că un Contract al postului nu este o descriere a postului.

Are forma unui contract între firmă și angajat, nu este doar o descriere a postului, și rezumă regulile jocului într-o firmă.

Acest contract oferă fiecărei persoane dintr-o organizație un sentiment de angajare și responsabilitate.

Prin urmare, Contractul postului este documentul care identifică cine va trebui să dea socoteală pentru ce a produs.

Fabricanții de Fleacuri SA
Organigrama de personal



Odată finalizate Contractele posturilor din noua lor firmă, Jack și John, în calitate de acționari, procedează la îndeplinirea celei mai sensibile sarcini din noua lor asociere: numirea oamenilor ce vor umple căsuțele din organigramă.

Și deoarece sunt numai ei doi, devine și mai critică abordarea acestei sarcini cu înțelepciune și atenție pentru a evita erorile din trecut.

O dată ce s-au așezat, coboară sub linia orizontală și în mijlocul hârtiei desenează o căsuță în care scriu șef de Exploatare sau Președinte al noii lor corporații.

Următorul pas dificil este, desigur, să hotărască care dintre ei va ocupa această poziție, înțelegând că nu poate fi ocupată decât de unul. Nu pot exista doi șefi de Exploatare într-o firmă. Cineva trebuie făcut responsabil. Cineva trebuie să fie șeful.

Va fi Jack? Va fi John?

Ei cântăresc problema cu seriozitate.

Aceasta este persoana care fi responsabilă, în final, în fața lui Jack și John pentru realizarea visului lor.

După ce s-a gândit cu grijă, John decide pe cont propriu că Jack ar trebui să fie șeful.

Deși John este fratele mai mare, el știe în inima lui că Jack și-a luat întotdeauna responsabilitățile mai în serios.

Jack a fost întotdeauna mai profund, mai meticolos decât John. În timp ce John a fost întotdeauna cel mai creativ dintre ei doi, dar nu creativitatea este necesară în această poziție, ci spiritul de organizare.

În fond, economiile lor de o viață sunt în joc.

Dacă vor ca afacerea să ofere fiecăruia ce își dorea, cineva va trebui să ia într-adevăr lucrurile foarte serios.

John discută cu Jack despre decizia sa.

Amândoi înțeleg care este miza jocului. Un angajament de încredere unul față de altul și față de Obiectivul strategic pe care l-au cizelat împreună cu mare grijă.

Amândoi înțeleg că este vorba de mai mult decât de o simplă slujbă: *este un angajament făcut din inimă.*

După o lungă discuție, cad de acord ca Jack să fie Președinte, iar Jack acceptă solemn poziția împreună cu autoritatea ce derivă din ea semnând Contractul postului de Președinte și șef de Exploatare. Urmează cele trei poziții de vicepreședinți pentru Marketing, Operațiuni și Finanțe.

Jack îl întrebă pe John dacă ar fi de acord să fie Vicepreședinte de Marketing, având în vedere că a făcut o treabă excepțională în proiectul de cercetare de marketing pe care l-a realizat la începutul asocierii lor.

John aprobă cu entuziasm – aceasta este munca pe care a sperat tot timpul s-o facă – și semnează bucuros Contractul pentru postul de Vicepreședinte de Marketing. Apoi Jack contrasemnează contractul în calitate de Președinte al firmei.

Urmează Vicepreședintele de Exploatare. Jack este de acord să preia această poziție pentru că ar fi dificil pentru John să se ocupe în același timp de fabricarea fleacurilor și de vânzarea lor. De această dată, Jack semnează Contractul postului, atât pentru poziția de Vicepreședinte de Exploatare, cât și pentru Președinte.

În final, Jack își asumă responsabilitatea de Vicepreședinte pentru Finanțe și semnează Contractul postului pentru această poziție. Nu există nici o îndoială cu privire la cine este mai potrivit pentru această poziție dintre Jack și John.

John își asumă acum pozițiile de Manager de vânzări, Manager pentru cercetare/reclamă și semnează Contractele posturilor respective.

Jack își asumă pozițiile de Manager de producție, Manager de Servicii și Manager pentru Utilități, precum și cele ale Managerilor pentru conturi debitoare și conturi creditoare și semnează Contractele posturilor respective.

Cu toate Contractele posturilor semnate, Jack și John se trag înapoi pentru a doua oară ca să vadă ce au făcut. Când văd, se simt șocați! Jack a căpătat opt slujbe, iar John numai trei! Ceva trebuie schimbat.

După ce se gândesc o vreme, ei cad de acord ca John să preia responsabilitățile Managerilor pentru conturi creditoare și debitoare, precum și cele ale Managerului pentru Servicii.

Asta înseamnă șase slujbe pentru fiecare.

Oricine ar trebui să fie capabil să facă șase slujbe într-o zi medie, gândesc despre ei cu ambiție Jack și John.

Și în sfârșit, organizarea este gata!

Încă nu s-au apucat de munca efectivă și cu toate acestea, amândoi au fost capabili să conceapă firma, activitățile care trebuie realizate, standardele după care se vor măsura responsabilitățile fiecărui post și care sunt raporturile ierarhice și competențele postului.

Și finalizând acest act pregător, un sentiment de ordine îi cucerește pe Jack și John. Un sentiment de mândrie.

Deoarece, în ciuda dimensiunilor muncii care le stă în față, pare mai realizabilă.

Cumva, Jack și John știau că vor reuși să ducă totul la capăt.

Acum sunt organizați.

Au ceva care arată ca un plan.

Prin conceperea Organigramei de personal, Jack și John au generat, de asemenea, proiectul Prototipului francizei.

Prototipul postului: A te înlocui pe tine cu un sistem

O dată creată imaginea unei afaceri așa cum va arăta ea în final, Jack și John au început procesul de creare a prototipurilor.

Dar nu din vârful organizației, ci de la baza ei.

Ei încep să lucreze la afacere de acolo de unde încep să lucreze în afacere, adică de la pozițiile de specialist în vânzări, specialist în producție și contabil.

Nu pleacă de la pozițiile de proprietari, parteneri sau acționari. Nici de la pozițiile de Președinte sau Vicepreședinte de Marketing.

Încep cu poziția de angajați aflați la baza organizației. Încep făcând Muncă Tactică, nu Muncă Strategică.

Munca Tactică este munca pe care o fac toți tehnicienii.

Munca Strategică este munca pe care o fac managerii.

Dacă Jack și John vor ca afacerea lor să prospere, ei trebuie să găsească alți oameni care să facă Munca Tactică, astfel încât ei să se elibereze pentru a face Munca Strategică.

Organigrama de personal este mijlocul prin care poate fi realizat acest transfer.

Să privim cum trec John și Jack prin același proces de creștere pe care ei l-au trăit la începutul acestui capitol, dar evitând de această dată dezastrul anterior prin procesul de creare a prototipurilor posturilor în Organigrama de personal.

Jack și John se apucă de treabă în afacerea lor. Dar acum există o diferență. Ei nu mai sunt interesați să lucreze în afacerea lor. Se concentrează acum pe dezvoltarea unei afaceri care să funcționeze. Pentru aceasta, încep să lucreze într-un mod total diferit.

Pe când Jack se apucă de treabă în poziția de specialist de vânzări, el muncește de asemenea pe poziția de Manager de vânzări și Vicepreședinte de Marketing.

Pe când John se apucă de treabă ca specialist în producție, el muncește de asemenea, pe poziția de Manager de producție și Vicepreședinte de Exploatare.

Cu alte cuvinte, John și Jack încep să-și construiască afacerea privind fiecare post *ca și cum afacerea ar fi Prototipul francizei*.

Pe când John muncește în poziția de specialist de vânzări, el muncește de asemenea, pe poziția de Manager de vânzări implementând Procesul de dezvoltare a afacerii prin Inovare, Cuantificare și Standardizare.

Asemănător, când Jack muncește în poziția de specialist în producție, el muncește, de asemenea, pe poziția de Manager de producție implementând Procesul de dezvoltare

a afacerii prin Inovare, Cuantificare și Standardizare.

Fiecare dintre ei se întrebă: „Ce ar deservi mai bine clientul în acest caz? Cum aş putea să-i ofer clientului ceea ce ce-și dorește făcând minimum de efort și maximizând, de asemenea, profiturile firmei? Și în același timp, cum i-aş putea oferi persoanei responsabile pentru această muncă cea mai bună experiență posibilă?”

John începe să testeze hainele pe care le poartă ca specialist în vânzări pentru a vedea ce culori și ce stil produce cel mai mare impact pozitiv asupra clienților.

El începe să testeze și folosirea unor cuvinte diferite.

De asemenea, începe să se gândească la modul cum firma interacționează cu clienții săi și cum poate fi modificată fiecare componentă a acestei interacțiuni pentru a crește eficiența.

Și pe măsură ce cuantifică impactul inovațiilor sale, le alege pe cele mai productive și le descrie în *Manualul Operațiunilor de Vânzări al firmei Fabricanții de Fleacuri SA*.

În scurt timp, *Manualul Operațiunilor de Vânzări* conține scenarii precise pentru rezolvarea apelurilor telefonice care intră și care ies; pentru întâmpinarea clientului la ușă; răspunsuri exacte la cererile de informații ale clienților, la plângerile și preocupările lor; sistemul prin care intră o comandă, prin care sunt tranzacționate retururile, prin care sunt tratate cererile pentru noi produse, prin care este asigurat inventarul.

Numai după ce *Manualul Operațiunilor de Vânzări* este finalizat va publica John un anunț pentru angajarea unui specialist de vânzări.

Dar nu va angaja pe cineva cu experiență în vânzări.

Nu vreun doctor în vânzări, ci un novice, un începător, un ucenic.

Cineva dornic să învețe cum să facă lucrurile corect.

Cineva bucuros să învețe ceea ce a descoperit John cheltuind atâta timp și energie.

Cineva pentru care întrebările nu au devenit răspunsuri.

Cineva care este deschis către posibilitatea de a învăța priceperi pe care nu le are încă și pe care vrea să le învețe.

Așa că anunțul este publicat în ziarul de duminică la rubrica Vânzări a secțiunii de mică publicitate. El sună așa: VINO SĂ VEZI O OPERAȚIUNE LA CHEIE, VINO SĂ VEZI MAȘINA NOASTRĂ DE FĂCUT BANI. NU ESTE NECESARĂ NICI O EXPERIENȚĂ. DOAR O MINTE DESCHISĂ ȘI DORINȚA DE A ÎNVĂȚA.

Și pe când John ia interviuri candidaților, el le arată *Manualul Operațiunilor de Vânzări*, le vorbește despre Obiectivul strategic al firmei Fabricanții de Fleacuri SA și le explică cum au fost create și de ce.

El le spune povestea firmei și despre visul pe care l-a conceput împreună cu Jack, astfel încât să le permită să se diferențieze pe piața pe care au ales-o pentru a deveni lideri.

John le arată Organigrama de personal, unde este poziția de specialist în vânzări, cui îi este subordonată și cine răspunde în prezent pentru acest post.

Le vorbește candidaților despre Scopul fundamental pentru a afla care dintre ei are o viziune care coincide cu viziunea despre lume a firmei Fabricanții de Fleacuri SA.

Iar când găsește persoana potrivită, John o angajează, îi dă *Manualul Operațiunilor de Vânzări*, o pune să memoreze cuvintele scrise acolo, să se îmbrace după codul stabilit, să învețe sistemele de operațiuni și în final, să se apuce de treabă folosind *Sistemul de Vânzări pe care John l-a inovat, l-a cuantificat și l-a standardizat*.

În acel moment, chiar în acel moment, John urcă pe poziția de Manager de Vânzări și o ia de la început cu *Procesul de dezvoltare a afacerii*.

Deoarece în acel moment, John a făcut cel mai important pas spre a se elibera de Munca Tactică din afacere. John s-a înlocuit pe sine cu un sistem care funcționează în mâinile unei persoane care vrea să-l folosească.

Iar acum, munca lui John devine aceea de a administra

sistemul în loc de a munci efectiv.

John se angajează acum în Munca Strategică.

Și în timp ce John face acest lucru, Jack procedează absolut asemănător pentru fiecare poziție tactică ce cade în responsabilitatea sa!

Amândoi lucrează la afacere în timp ce muncesc în ea, și toate după plan.

Acum Jack și John au învățat din experiență o lecție importantă pentru dezvoltarea afacerii lor, o lecție pe care fiecare Tehnician pătruns de spiritul întreprinzător trebuie s-o învețe pentru ca afacerea și viața lui să coexiste în armonie.

Și anume că Organigrama de personal decurge din Obiectivul strategic, care la rândul său, decurge din Scopul fundamental.

Deci fiecare nivel este justificat de cel care-l precede și prin urmare, fiecare nivel joacă un rol în realizarea precedentului.

A fost stabilită o logică, un întreg integrat.

În acest exemplu, firma Fabricanții de Fleacuri SA devine un sistem ordonat de creare și recreare a vieților lui Jack și John.

Fără Organigrama de personal, confuzia, discordia și conflictul ajung la ordinea zilei.

Dar cu ajutorul ei, direcția, scopul și stilul afacerii sunt echilibrate, interacționând consecvent și progresând cu intenție și în deplinătate spre un întreg încheșat și rațional.

În sfârșit, pot fi adunați oameni de calitate și se poate realiza ceva!

Sarah expiră cu zgomot întinzându-și ambele brațe spre tavan ca și cum s-ar fi eliberat de un simțământ dificil de stăpânit.

— Frate dragă, spuse ea, cu siguranță, nu prea îmi ușurezi situația. În momentul în care am crezut că mă pot descurca cu acest spirit întreprinzător, mi-ai mai dat altceva de făcut. Aș vrea să mai trec o dată peste toate

lucrurile acestea pentru că nu sunt sigură că le-am înțeles. Îmi spui că am nevoie să-mi creez o

Organigramă de personal pentru firma mea „Totul despre plăcinte”, așa cum va arăta ea în final, peste șapte ani de-acum încolo și nu pentru ceea ce este în prezent?

— Da, am răspuns eu.

— Și că o dată ce am creat Organigrama trebuie să pun numele meu în toate căsuțele care reprezintă pozițiile pe care le îndeplinesc acum?

— Ai dreptate din nou, am spus eu.

— Și că trebuie să concep descrieri foarte detaliate pentru fiecare post și apoi să semnez Contractele pentru acele posturi ca și cum aș fi un angajat care-și asumă responsabilitatea pentru fiecare post. Vrei să spui că trebuie chiar să semnez contractul postului ca și cum aș fi un angajat?

— Da, am spus eu, exact ca și cum ai fi un angajat. Pentru că, dacă vrei ca afacerea ta să meargă, tu vei fi fiecare dintre acești angajați! Adică, până când te vei înlocui pe tine cu altcineva.

Ea continuă să înainteze cu hotărâre, ochii scipindu-i ca diamantele, intens, plini de viață și angajament.

— Iar motivul semnării acestor contracte, spuse Sarah, este acela că dacă nu acționez după cum mă aștept ca și angajații mei să acționeze, dacă nu muncesc în afacere exact așa cum aș dori ca ei să muncească, nu voi fi capabilă niciodată să creez un sistem care să lucreze exact în felul în care mă aștept să lucreze. Cu alte cuvinte, dacă nu acționez exact în același mod în care mă aștept ca angajații mei să acționeze, sistemul pe care-l creez se va plia mai degrabă preferințelor mele și nu necesităților reale ale afacerii care trebuie să facă tot posibilul pentru ca oricine în afară de mine să fie cât mai productiv și mai mulțumit. Iar dacă îngădui numai preferințele mele, nu voi fi niciodată capabilă să mă înlocuiesc pe mine cu altcineva, decât cu un alt patron exact ca mine, având aceleași

interese și scopuri ca ale mele.

Făcu pauză pentru un moment, ca și cum ar fi vrut să-și tragă răsuflarea, iar apoi adăugă:

— Deci asta vrei să spui?

— Exact! am răspuns eu. Deoarece, dacă vrei să iei totul de la început în afacerea ta, este decisiv să fii capabilă să te separi de rolurile pe care ai nevoie să le joci. Trebuie să devii independentă față de ele în loc ca aceste roluri să devină dependente de persoana ta. Îți amintești ce am vorbit mai devreme despre darul de a te înnebuni al diferitelor tale personalități și că singurul mod de a scăpa de această nebunie este să te organizezi pe tine și lumea din jurul tău cât de clar posibil, astfel încât să poți lucra pe cât de limpede se poate? Ei bine, tocmai natura creatoare de disfuncții a acestor personalități subconștiente trebuie combătută. Trăsăturile noastre firești trebuie organizate de o manieră voită. Și singurul mod în care putem face aceasta este voit pentru că organizarea nu se întâmplă automat. Și așa, o parte din noi, pe care un individ pe nume Gurdjieff a numit-o „conducătorul”, trebuie să ordoneze tot restul.

„Conducătorul trebuie să aibă grijă de cal și căruță”, a spus odată Gurdjieff.

Iar în calitate de proprietar al afacerii tale, de conducător al ei, sarcina ta esențială este să ai grijă de cal și de căruță. Și pentru asta, trebuie să fii capabilă să distingi între roluri, să deosebești ce este mai important de ce este mai puțin important, să organizezi lucrurile în cel mai bun mod în care inteligența ta îți spune că afacerea trebuie să lucreze.

Iar îndată ce ai făcut asta, îndată ce ai organizat afacerea în cel mai inteligent mod accesibil ție, următoarea sarcină importantă este să respecti în întregime regulile jocului pe care l-ai creat. Deoarece, dacă tu nu respecti aceste reguli, cine altcineva o va face? Dacă regulile nu sunt valabile pentru tine, care ești conducătorul, de ce te-ai aștepta să le respecte cineva? Dacă nu te supui regulilor,

nu le onorezi, nu le acorzi respectul cuvenit, de ce te-ai aștepta ca altcineva să ia jocul tău în serios? Răspunsul este că nu te poți aștepta să ia jocul în serios pentru că nu o vor face!

Și tocmai pentru asta există tot acest proces de dezvoltare organizatorică. Este procesul prin care îți gândești afacerea cât de bine poți și apoi o structurezi astfel încât să funcționeze. Organigrama de personal reprezintă acea structură. Este discursul tău către angajați și către lume în care le spui exact cum îți vezi afacerea funcționând când va fi finalizată. Atunci când visul tău va deveni realitate. Tu îți împărtășești gândurile lumii. Iar apoi, după ce-ai împărtășit aceste gânduri, trebuie să spui angajaților și lumii că tu crezi suficient de mult în această viziune pentru a o trăi tu însuși! Orice altceva mai puțin decât atât nu este decât curată trufie, i-am spus lui Sarah. Dar atunci când trăiești după propriile reguli, „când faci ce spui”, când trăiești după cum gândești, atunci afacerea ta va deveni un lucru vizibil, remarcabil.

— Am înțeles! spuse ea.

— Nu aveam nici o îndoială că vei înțelege, am răspuns eu. Deci să mergem mai departe la Dezvoltarea Managementului, i-am spus lui Sarah pe când îi turnam o ceașcă de ceai proaspăt, iar apoi la Dezvoltarea personalului.

Pentru că, dacă asamblăm managementul, personalul și sistemele, am realizat Prototipul.

STRATEGIA DE MANAGEMENT

Sistemul este soluția.

AT&T

Ați putea crede că implementarea cu succes a unei strategii de management depinde de găsirea unor manageri uimitor de competenți – persoane cu un simț ascuțit al relațiilor interumane, cu diplome de la universități de management, care dispun de tehnici ultra-sofisticate de a lucra cu oamenii și a le dezvolta aptitudinile.

Nu este așa.

Nu aveți nevoie de asemenea oameni.

Nici nu puteți să vă permiteți să-i angajați.

De fapt, ei vor fi năpasta existenței dumneavoastră.

Aveți nevoie, în schimb, de un sistem de management.

Sistemul va deveni strategia dumneavoastră de management, mijlocul prin care Prototipul francizei dumneavoastră produce rezultatele dorite.

Sistemul va deveni soluția problemelor care vă asediază datorită imprevizibilității angajaților dumneavoastră.

Sistemul va transforma problemele oamenilor dumneavoastră într-o ocazie prin standardizarea procesului pe baza căruia se iau deciziile de management, eliminând necesitatea unor asemenea decizii ori de câte ori este posibil.

Ce este un Sistem de management?

Este un Sistem proiectat în cadrul Prototipului dumneavoastră pentru a produce rezultate de marketing.

Și cu cât Sistemul funcționează mai mult de o manieră automată, cu atât mai eficace va fi Prototipul francizei.

Dezvoltarea Managementului – procesul prin care creai un Sistem de management și-i învățați pe managerii dumneavoastră promițători să-l folosească – nu este un instrument de management după cum cred mulți oameni. Este un instrument de marketing.

Scopul său nu este doar de a crea un Prototip eficient, ci și unul eficace.

Iar un Prototip eficace este o afacere care găsește și păstrează clienții într-un mod profitabil și cu mai mult succes decât orice altă afacere.

Să cercetăm cum a fost pus în practică un asemenea sistem de un hotel dintr-o stațiune climaterică pe care l-am sprijinit în ultimii șaptesprezece ani.

*Un chibrit, o ramură de mentă,
o ceașcă de cafea și un ziar*

Prima dată a fost o întâmplare; adică o întâmplare pentru mine. Nu am plănuț să mă duc acolo.

Conduceam mașina de șapte ore și, obosit de pe drum, am hotărât să opresc peste noapte înainte de a merge mai departe, la San Francisco.

Hotelul era așezat într-o pădurice de conifere cu priveliște la Pacific.

La vremea când am intrat în hol, soarele apunea și păduricea devenise neagră ca smoala. Imediat, ceva mi-a spus că sunt într-un loc special. Holul avea o lumină caldă. Lambriuri din lemn de conifere reflectau scânteierea roșie a luminii spre canapelele îmbrăcate în bej care se aflau de-a lungul celor trei pereți din jurul biroului de recepție. O masă lungă din lemn închis la culoare se afla în partea opusă ușii prin care tocmai intrasem. Pe masă se odihnea un coș imens din împletitură indiană plin cu fructe proaspete. Lângă coș stătea o lampă de bronz masiv, iar lumina ei strălucind misterios ricoșa pe fructe, adăugând o imagine festivă camerei. Acoperind întreaga lungime a mesei și căzând la ambele capete aproape până la podea,

se afla o față de masă croșetată complicat al cărei model exotic, deosebit, accentua culorile fructelor, bronzul lămpii și culoarea roșu închis ocru a pereților.

La capătul îndepărtat al mesei, pe peretele opus, se afla un cămin din granit masiv unde sdipea un foc viu care umplea camera cu trosnetul vesel al buștenilor de stejar arzând năprasnic.

Chiar dacă nu aș fi fost atât de obosit, contrastul dintre căldura flăcărilor pe fața mea și răcoarea nopții din spatele meu ar fi fost suficient ca să mă atragă înăuntru. Cum eram și obosit, aproape că m-am topit de încântare.

În spatele biroului de recepție apăru o femeie îmbrăcată cu o bluză proaspăt apretată imprimată în dungii cu roșu, verde și alb, și o fustă roșu închis ocru. Un ac cu logo-ul hotelului deasupra unei eșarfe de culoare roșu ocru ornau bluza ei ca o decorație de onoare. O eșarfă asortată îi ținea părul spre spate pentru a nu-i cădea pe fața strălucitoare.

„Bine ați venit la hotelul Veneția,” zâmbi ea cu căldură.

N-a durat mai mult de trei minute din momentul în care ea m-a salutat până în momentul în care băiatul de serviciu m-a condus în camera mea, în ciuda faptului că nu aveam rezervare. Nu mi-am putut crede ochilor ușurința cu care s-au întâmplat toate.

Și ce cameră! Impresia generală era de bogăție discretă – mochetă groasă, pastel din perete în perete; un pat dublu cu patru stâlpi din pin alb, acoperit cu o cuvertură matlasată minunată, albă, impecabil de curată; gravuri originale prezentând peisaje și păsări din Pacificul de Nord-Vest înfrumusețau eleganța naturală a pereților din lemn negeluit de cedru autentic; un șemineu din piatră cu butuci de stejar deja pregătiți, așteptând pe grătar să fac un foc pe care cineva știa că îl apreciam, având hârtie rulată ceremonios sub grătar și un chibrit mare elegant stând în diagonală pe șemineu și așteptând să fie aprins.

Încântat de soarta mea norocoasă, m-am schimbat pentru cină; recepționera făcuse deja rezervarea pentru

masă când m-a înregistrat! Am ieșit în noapte să găsesc restaurantul. Un indicator aflat pe aleea din fața camerei, mele m-a îndrumat către o altă alee bine luminată prin păduricea de conifere.

Aerul nopții era liniștit și curat.

În depărtare, se auzea zgomotul tainic, ritmic al valurilor Oceanului Pacific. Sau era doar imaginația mea? Nu prea conta; o aură magică înconjura acel loc.

Restaurantul se afla pe o colină cu vedere spre hotel și spre ocean. Până să intru înăuntru, nu am mai văzut pe nimeni, dar restaurantul era aglomerat.

I-am spus șefului de sală numele meu și imediat m-a condus la o masă, în ciuda faptului că alți oameni așteptau. Evident, rezervarea însemna ceva în acest restaurant!

Cina a fost la fel de încântătoare ca tot ce văzusem mai înainte; mâncarea pregătită atractiv, serviciul atent fără să fie insistent. Am zăbovit la un pahar de coniac ascultând cu plăcere un chitarist clasic care interpreta pentru oaspeți o selecție din fugile lui Bach.

Am semnat nota de plată și m-am retras în camera mea, observând pe drum cum luminile fuseseră sporite parcă pentru a compensa întunericul tot mai des.

Când am sosit în camera mea, noaptea devenise răcoroasă. Mă gândeam la un foc bun și poate la încă un coniac înainte de a mă duce la culcare.

Cineva mi-o luase înainte!

Un foc vioi ardea în cămin. Patul fusese desfăcut, pernele umflate frumos și câte o crenguță de mentă se afla pe fiecare.

Pe una dintre noptierele de lângă pat stătea un pahar de coniac împreună cu o carte de vizită. Am luat-o și am citit:

Bine ați venit pentru prima dată la hotelul Venetia. Sper că v-a plăcut. Dacă pot face ceva pentru dumneavoastră, ziua sau noaptea, vă rog, nu ezitați să mă sunați.

Kathi

În seara aceea, pe când mă lăsam prins de somn, am simțit foarte bine că cineva are grijă de mine.

În dimineața următoare, m-a trezit un bolborosit ciudat din baie. M-am sculat să cercetez.

Un filtru de cafea cu pornire automată programată de un ceas bolborosea voios pe suportul de lângă chiuvetă. O carte de vizită care stătea lângă filtrul de cafea spunea:

Marca de cafea preferată. Beți cu plăcere! K.

Și era chiar marca de cafea pe care o preferam eu!

Cum putuseră afla asta?

Iar apoi mi-am amintit. La restaurantul la care fusesem seara trecută, mă întrebaseră care este marca de cafea pe care o prefer. Și uite-o!

Tocmai pe când admiram gestul lor, am auzit un ciocănit politicos la ușă.

M-am dus la ușă și am deschis-o. Nimeni. Dar acolo, pe covorașul din fața ușii se afla un ziar. Ziarul meu preferat, New York Times.

Cum o mai aflaseră și pe asta?

Iar apoi mi-am amintit. Când mă înregistrasem cu o seară înainte, recepționera mă întrebese ce ziar prefer. Îmi ieșise din minte. Până acum. Și iată-1!

Și exact același scenariu s-a petrecut absolut de fiecare dată când am trecut pe-acolo!

Dar, după ce am fost o dată, nimeni nu m-a mai întrebat din nou ce preferințe am.

Devenisem o parte din Sistemul de Management al hotelului.

Și niciodată nu am fost neglijat.

Sistemul știe ce-mi place și se asigură că primesc totul în exact același fel și exact la aceeași oră.

Ce mi-a furnizat Sistemul mai exact? Un chibrit, o ramură de mentă, o ceașcă de cafea și un ziar!

Dar nu chibritul, ramura de mentă, ceașca de cafea și ziarul au contat. *A contat că cineva m-a ascultat.*

Și m-a ascultat *absolut de fiecare dată!*

În momentul în care am intrat în cameră și am văzut focul, am știut că cineva s-a gândit la mine. S-a gândit la ce mi-aș fi dorit.

N-am spus o vorbă și totuși ei m-au auzit.

În momentul în care am văzut rămurelele de mentă pe perne, cuvertura desfăcută și coniacul pe noptieră, am știut că cineva s-a gândit la mine. S-a gândit la ce-mi doresc.

Nu am spus o vorbă și totuși ei m-au auzit.

În momentul în care am auzit filtrul de cafea bolborosind în baie și am văzut cartonul care identifica marca mea preferată, mi-am amintit că cineva m-a întrebat despre preferințele mele.

Și ei au ascultat răspunsul meu.

În momentul în care am văzut ziarul și am recunoscut ziarul meu preferat, mi-am amintit că cineva m-a întrebat.

Și ei mi-au ascultat răspunsul.

Și toate astea se petreceau complet automat!

Fiecare element era o soluție standardizată concepută pentru a produce un rezultat de marketing, o componentă integrată a Sistemului de Management al hotelului.

După cea de-a treia vizită la acest hotel, am cerut să vorbesc cu Managerul.

Am vrut să aflu cum reușea să producă rezultate identice de fiecare dată.

Cum se putea asigura că cineva o să pună întrebările potrivite astfel încât să obțină rezultatele corecte pentru absolut fiecare oaspete?

Se întâmpla asta pentru că angajase oameni extrem de competenți?

Angajații era asociați în afacere?

Exista vreun sistem special de stimulente?

Managerul era un tânăr de douăzeci și nouă de ani. M-a invitat în biroul lui ca să stăm de vorbă. Încăperea era bine luminată, de mărime modestă și dădea spre păduricea de conifere prin care am trecut ca să ajung la restaurant.

Biroul lui era curat și bine organizat, fără nici o foaie de hârtie la vedere.

„Tânărul acesta este foarte ordonat,” mi-am spus în gândul meu. „Poate că datorită lui funcționează hotelul atât de bine.”

Tânărului manager îi plăcea în mod evident munca lui deoarece s-a încălzit imediat vorbind despre ea și despre sarcina de a produce rezultatele de care răspundea în fața proprietarului hotelului.

— Știți, spuse el, zâmbind conștient de sine, este nostim să stăm aici și să vorbim despre ce facem în hotel deoarece, până acum cinci luni, singura experiență pe care o aveam în industria hotelieră era cea de oaspete pentru două nopți la hotelul Holiday Inn din Fresno cu trei ani în urmă. De fapt, a continuat el, înainte de această slujbă am lucrat la un restaurant pentru gustări rapide aflat în apropiere. S-a întâmplat să facem cunoștință unul cu altul, eu și proprietarul. El m-a întrebat dacă mi-ar plăcea să învăț despre industria hotelieră și, înainte să-mi dau seama, m-a angajat. Tot ce știu despre afacerile hoteliere am învățat aici.

Uite, să vă arăt.

S-a aplecat în spatele biroului pentru a lua un biblioraft legat în roșu. Pe cotor erau tipărite inițialele MO și logo-ul hotelului.

— Ce facem aici este simplu. Oricine poate s-o facă.

A deschis biblioraftul la sumar.

— Acesta este Manualul nostru de Operațiuni. După cum puteți vedea nu este altceva decât o serie de liste de verificări. Aceasta este o listă pentru verificarea aranjatului camerei.” Deschise biblioraftul la o pagină galbenă.

— Acest grup de pagini sunt galbene. Tot conținutul Manualului este codificat pe culori. Culoarea galbenă este în legătură cu aranjatul camerei. Culoarea albastră cu serviciile de sprijin pentru oaspeți. De pildă, ca să vă aprindem focul seara, sau să vă punem mentă pe pernă și

așa mai departe.

Fiecare listă de verificare enumeră pașii exacti pe care trebuie să-i facă fiecare angajat care se ocupă de deservirea camerelor pentru a-și îndeplini slujba corespunzător. Există opt pachete de liste pentru fiecare angajat care se ocupă de deservirea camerelor. Aceste pachete îi așteaptă în fiecare zi în căsuța de corespondență când vin la muncă. Fiecare pachet de liste este folosit pentru câte una dintre cele opt camere de care răspunde fiecare angajat.

Pe măsură ce angajatul de serviciu trece prin procesul de întreținere a celor opt camere de care răspunde, bifează pe lista de verificare pentru a confirma că fiecare sarcină a fost îndeplinită conform standardelor. După cum vedeți, la capătul listei este un loc pentru semnătura angajatului prin care confirmă că a îndeplinit sarcinile prescrise.

A semna și a nu-ți îndeplini sarcinile este motiv de concediere imediată. Dar mai există o componentă a sistemului care-l face să funcționeze cu adevărat.

Pe spatele fiecărei liste de verificare se află o schiță a camerei pe care este identificată fiecare sarcină ce trebuie realizată și ordinea în care trebuie realizate sarcinile. Schița poartă angajatul prin rutină și, pe măsură ce realizează fiecare sarcină, bifează în partea corespunzătoare a schiței. Pe baza acestei schițe putem instrui angajații noi aproape imediat, astfel încât ei vor produce rezultate identice cu cele ale angajaților care lucrează de mai mult timp la noi. Ca o măsură de siguranță suplimentară, supraveghetorii personalului de deservire a camerelor efectuează verificări inopinate în fiecare zi pentru a se asigura că orice fel de erori sunt descoperite la timp.

Făcu o pauză și zâmbi.

— Dar rar constatăm erori. Sistemul lucrează ca un ceas. Există sisteme la fel de eficace pentru tot ce facem aici. Adevărul este că proprietarul a gândit toate astea în avans. Lumina, sauna și bazinul sunt programate electronic în

timp și sincronizate cu anotimpurile, astfel încât să ofere oaspeților un rezultat previzibil. De exemplu, poate că ați observat că noaptea luminile de afară cresc în intensitate pe măsură ce se întunecă mai mult. Acest lucru este făcut automat. Nimeni nu se gândește la asta.

Aș putea să vă dau multe alte exemple, dar cred că ați prins ideea. Toate acestea au fost asamblate împreună în felul în care proprietarul a crezut că va face o impresie pozitivă asupra oaspeților noștri. Ați fi uimit să aflați câți oameni vin la mine după ce au stat în hotel doar pentru a-mi mulțumi pentru cât de bine au fost tratați. Dar întotdeauna vorbesc despre mici detalii, nu despre lucruri importante; întotdeauna detaliile contează.

Am înțeles și am crezut tot ce îmi spusese, dar tot am mai întrebat:

— Cum faceți ca personalul de deservire să folosească listele de verificare? Cum îi convingeți să folosească sistemul? Nu se simt obosiți de prea multă rutină? Nu sunt plictisiți?

— Ah, spuse gazda mea binevoitoare. Exact în acest punct, strălucim cu adevărat.

STRATEGIA DE PERSONAL

Jocurile vieții reflectă țintele ei.

*Robert S. DeRopp
The Master Game*

Aceasta este întrebarea pe care o aud cel mai des de la patronii de mici afaceri.

Iar răspunsul pe care li-l dau invariabil este: „Nu poți să-i convingi! Nu-i poți convinge pe angajații tăi să facă nimic. Dacă vrei ca ceva să fie făcut,” le spun eu, „va trebui să crezi un mediu în care «a face» este mai important pentru angajați decât «a nu face». Un mediu în care «a face» devine un mod de viață pentru ei.”

Având în vedere că aceasta este întrebarea care mi se pune cel mai des, am fost mirat de răspunsul managerului de hotel la întrebarea mea, „Cum îi convingi pe angajați să facă ceea ce vrei?”

Răspunsul lui a fost înviorător pentru că foarte rar aud ceva asemănător.

— Primul lucru care m-a surprins când am venit să lucrez aici, spuse managerul, a fost acela că proprietarul m-a luat în serios. Vreau să spun că eram doar un puști, fără absolut nici un fel de experiență în afaceri. Dar el nu m-a tratat niciodată în acest fel. M-a tratat ca și cum aș fi fost un adult serios. Cineva căruia merită să-i vorbești despre ceea ce el considera în mod evident important. Și acesta a fost al doilea lucru care m-a surprins când am venit să lucrez aici, a continuat managerul. Cât de serioasă era pentru proprietar exploatarea acestui hotel. Vreau să spun că, nu doar că lua lucrurile în serios – fiecare patron pentru care am lucrat își lua în serios afacerea – ci avea și un anume fel de seriozitate. Era ca și cum hotelul ar fi însemnat

pentru el mai mult decât un simplu hotel. Era ca și cum hotelul ar fi fost o expresie a ceea ce era el, un simbol al crezului lui. Așa că, dacă nu aș fi luat în serios munca la hotel, ar fi însemnat că nu-l iau nici pe el în serios ca pe un om ale cărui valori le respect. Presupun că de aceea el m-a luat în serios. A stabilit un nivel de comunicare între noi care a făcut posibil ca eu să ascult crezurile lui și să înțeleg cum exprima hotelul aceste crezuri în activitatea de zi cu zi.

Nu voi uita niciodată prima mea zi aici, a continuat el. Era ca și cum aș fi fost inițiat într-o frăție sau cam așa ceva. Chiar în acest loc s-a întâmplat. A făcut un cerc cu brațul arătând biroul în care ne aflam. Acesta era biroul patronului. Stăteam unde stați dumneavoastră acum, spuse el. Iar patronul stătea aici. Arată spre scaunul pe care stătea. Era într-o dimineață de luni și fusese un weekend lung, așa că era o tonă de lucruri de făcut. De obicei, când încep o slujbă nouă, primul lucru care se întâmplă este că persoana care mă angajează descrie în câteva minute ce trebuie să fac și apoi mă aruncă afară ca să mă apuc de treabă. Așa că am fost surprins când patronul m-a întrebat dacă vreau o cafea. Părea că nu este grăbit deloc, că nu arată ca un om de afaceri, ai putea spune.

Nu, asta nu era adevărat, se corectă managerul. Probabil că era cel mai priceput om de afaceri pe care l-am întâlnit vreodată. Dar m-a izbit cel mai mult modul cum se comporta față de afacere. Părea să spună că eram pe cale să discutăm cel mai important subiect de pe agenda sa în acea zi, că a discuta cu mine despre slujba mea era mai important pentru el decât să lucreze la problemele lui din acel moment. El nu mă angaja ca să muncesc; el mă angaja ca să fac ceva mult mai important decât asta.

Managerul zâmbi.

— Știți că nu am mai spus asta niciodată nimănui. Este într-adevăr ciudat, dar în timp ce vă spun toate astea, îmi devine clar de ce respect atât de mult locul acesta. Este din cauză că îl respect atât de mult pe patron. Pentru mine,

hotelul acesta înseamnă persoana lui. Dacă nu l-aș fi respectat pe el, nu cred că aș fi fost atât de bun pe cât sunt în munca mea. Cumva, *ideea* despre modul cum muncim aici este ideea lui. Și acest lucru i-a luat atât de mult timp ca să mi-l comunice în acea primă zi – ideea lui despre acest hotel. Și ce însemna asta pentru el.

Ceea ce mi-a spus el nu mi-a mai spus nimeni și niciodată la vreun alt loc de muncă: „Munca pe care o facem este o reflectare a ceea ce suntem. Dacă suntem neglijenți în muncă este pentru că suntem neglijenți în interiorul nostru. Dacă întârziem este pentru că ne mișcăm încet în interiorul nostru. Dacă ne plictisește munca este pentru că suntem plictisiți de noi înșine, nu de muncă. Munca cea mai umilă poate fi o capodoperă dacă este făcută de un artist. Deci, munca nu trebuie considerată ca ceva din afara noastră, ci ceva din interiorul nostru. Modul cum ne facem munca devine o oglindă a felului în care suntem în interiorul nostru.” Managerul continuă ca și cum patronul ar fi vorbit prin gura lui: „Munca este ceva pasiv dacă nu participi. Nu poate realiza nimic. Munca este doar o idee până când cineva o realizează. Dar în momentul în care o realizează, impactul muncii asupra lumii devine o reflexie a acelei idei – ideea din spatele muncii – ca și a persoanei care o face. În cursul procesului, munca pe care o faci te reflectă pe tine. Iar tu devii forța care insuflă viață ideii din spatele muncii. Ai devenit creatorul impactului pe care munca ta îl are asupra lumii. Nu există muncă indezirabilă,” a continuat el. „Există numai oameni care privesc anumite feluri de muncă ca fiind indezirabile. Oameni care folosesc orice scuză imaginabilă pentru a justifica de ce fac o muncă pe care urăsc s-o facă. Oameni care privesc munca pe care o fac ca pe o pedeapsă față de cine sunt și ce reprezintă în lume, în loc s-o privească ca pe o ocazie pentru a vedea cine sunt ei cu adevărat.”

Patronul a spus că oamenii ca aceștia nu insuflă viață ideii din spatele muncii lor, ci o ucid. Rezultatul este că

trăim mereu tranzacții neglijente, nechibzuite, inconsecvente, dezumanizate, care au loc între majoritatea firmelor și oamenii care cumpără de la ele. Exact opusul a ceea ce avem noi aici. Iar rațiunea pentru care lucrurile sunt diferite aici este aceea că le dăm tuturor celor care vin să lucreze la acest hotel șansa de a face o alegere. Nu după ce au prestat deja munca, ci înainte. Și facem asta asigurându-ne că ei înțeleg ideea care se află în spatele muncii ce li se solicită s-o facă.

Presupun că acest lucru m-a stimulat cel mai mult să iau această slujbă, spuse Managerul. Este primul loc în care am fost vreodată să muncesc unde *există o idee în spatele muncii, care este mai importantă decât munca în sine.*

Ideea pe care patronul mi-a expus-o era împărțită în trei subpuncte: primul spunea că un client nu are întotdeauna dreptate, dar chiar dacă are sau nu, este treaba noastră să-l facem să se simtă ca și cum ar avea dreptate. Al doilea spune că se așteaptă de la oricine lucrează aici să fie cât mai bun cu putință în realizarea sarcinilor pentru care este responsabil. Dacă nu poate face asta, persoana ar trebui să acționeze ca și cum ar putea până când reușește cu adevărat. Iar dacă nu este dornic să acționeze în acest fel, ar fi bine să plece. Al treilea spune că afacerea este un loc unde se testează tot ce știm cum să facem prin ceea ce nu știm să facem, iar conflictul dintre cele două creează dezvoltarea, imprimă un sens.

Ideea pe care Patronul o are despre afacere ajunge la o noțiune esențială. Aceea că o afacere este ca o sală pentru exersarea artelor marțiale, un *dojo*, un loc unde te duci să exersezi ca să fii cât mai bun cu putință. Adevărata luptă care se dă într-o sală pentru arte marțiale nu este cea între persoane, ci aceea din interiorul nostru.

Despre asta am vorbit cu patronul la prima noastră întâlnire. Despre filozofia lui privind munca și afacerile. Am ajuns să înțeleg că hotelul era lucrul cel mai puțin important în relația noastră. Cel mai important lucru era

cât de serios luam jocul pe care-l inventase patronul. El nu căuta atât de mult angajați, ci jucători în acest joc. El căuta oameni care voiau ceva mai mult decât o simplă slujbă.

Ceea ce-mi spunea mie managerul, și ce-i spunea lui patronul, era că oamenii – angajații tăi – nu vor să lucreze doar pentru niște persoane interesante. Ei vor să lucreze pentru persoane care au creat o structură clar definită pentru a funcționa în lumea reală.

O structură care poate fi testată și prin care se pot testa pe ei înșiși. O asemenea structură o numim un joc.

Și nu există nimic mai captivant decât un joc bine conceput: un joc în care regulile simbolizează ideea pe care tu, ca patron, o ai despre lume.

Dacă această idee este pozitivă, afacerea va reflecta acest optimism.

Dacă această idee este negativă, afacerea o va reflecta de asemenea.

În acest context, măsura în care angajații „fac ce vreți” este măsura în care ei se implică în jocul dumneavoastră.

Iar măsura în care ei se implică în joc nu depinde de ei, ci de cât de bine le comunicați jocul de la începutul relației voastre, nu după ce a început.

Strategia dumneavoastră de personal constă în modul în care le comunicați această idee.

Ea începe cu Scopul fundamental și Obiectivul strategic, continuă cu Strategia organizatorică (Organigrama de Personal și Contractele posturilor) și cu Manualul de Operațiuni care definește munca pe care angajații trebuie s-o facă.

Strategia de personal este comunicată prin convingerile pe care le aveți și felul în care vă așteptați ca Prototipul să le materializeze; prin standardele pe care le stabiliți pentru realizarea responsabilităților la toate nivelele și în toate sectoarele Prototipului; prin cuvintele pe care le folosiți pentru a descrie ce trebuie să devină afacerea dumneavoastră – pentru clienți, pentru angajați și pentru

persoana dumneavoastră – astfel încât să fie mai mult decât un loc unde oamenii merg la muncă.

Dar jocul pe care-l va juca afacerea dumneavoastră nu poate fi cuprins doar în niște pagini scrise. Ca să funcționeze, el trebuie văzut și practicat.

Totul se rezumă – mai întâi, în cele din urmă și întotdeauna – la modul *cum acționați*.

Cuvintele vor suna nesincer dacă jocul este născocit.

Jocul nu poate fi conceput ca un mijloc de înregimentare a angajaților dumneavoastră. Nu poate fi practicat cinic dacă vreți să le ofere ceea ce au nevoie pentru a se însufleți în timp ce-l joacă.

Jocul trebuie să fie real. Iar dumneavoastră trebuie să-l luați în serios.

Jocul vă reprezintă chiar pe dumneavoastră.

Modul cum acționați în acest joc determină modul cum veți fi privit de către ceilalți jucători.

Regulile jocului

Ca în orice joc, „jocul cu oamenii” are reguli care trebuie respectate dacă vreți să vă perfecționați performanțele.

Am inclus aici câteva reguli pentru a vă da o imagine.

Restul regulilor va trebui să îl descoperiți singur jucând propriul dumneavoastră joc. Veți învăța regulile în timpul procesului.

1. **Nu porniți niciodată de la a vă imagina ce vreți să faceți angajații dumneavoastră și apoi să încercați să creați un joc pe această bază.** Dacă vreți să fiți luat în serios, mai întâi trebuie să existe jocul și de-abia apoi stabiliți ce trebuie să faceți angajații dumneavoastră.
2. **Nu creați niciodată un joc numai pentru angajații dumneavoastră dacă nu sunteți dornic să-I jucați și dumneavoastră.** Vor descoperi că nu participați și nu vă vor lăsa niciodată să uitați asta.
3. **Asigurați-vă că există anumite căi de a câștiga**

jocul fără să-i puneți capăt. Jocul nu se poate sfârși niciodată pentru că sfârșitul lui ar ucide afacerea. Dar dacă nu vor exista victorii în acest proces, oamenii dumneavoastră vor începe să se simtă obosiți. De aici, valoarea unor victorii din când în când. Ele determină oamenii să rămână în joc și fac ca jocul să fie atractiv, chiar când nu mai este prea plăcut.

- 4. Schimbați jocul din când în când – tacticile, nu strategia.** Strategia înseamnă etica, suportul moral al logicii jocului dumneavoastră. Ea trebuie să rămână sacrosanctă, pentru că stă la baza angajamentului reciproc dintre dumneavoastră și angajații dumneavoastră. Dar schimbarea este necesară pentru că orice joc poate deveni plicticos oricât de antrenant ar fi fost la început. Pentru a ști când este nevoie de schimbare, observați angajații. Rezultatele lor vă vor spune când jocul este pe terminate. Trucul constă în anticiparea sfârșitului înainte ca oricine altcineva s-o facă și să realizezi schimbarea prin acțiune administrativă. Vei ști dacă ai câștigat observând cum răspund la schimbare toți angajații. La început vă puteți aștepta la oarecare rezistență la schimbare. Perseverența dumneavoastră îi va împinge din starea de rezistență în noul joc mai însuflețitor.
- 5. Nu vă așteptați niciodată ca jocul să continue de la sine. Oamenilor trebuie să li se amintească mereu de el.** Cel puțin o dată pe săptămână, țineți o ședință specială despre joc. Cel puțin o dată pe zi abordați un subiect despre o excepție la modul cum s-a jucat jocul – și asigurați-vă că toată lumea află despre asta. Nu uitați, jocul nu există în sine și de la sine. El este viu în măsura în care oamenii îi dau viață. Dar oamenii au capacitatea infailibilă de a uita tot ce au început să facă și de a se lăsa distrași de

lucruri fără importanță. Majoritatea jocurilor grozave se pierd din această cauză. Pentru a fi sigur că nu va păți la fel și jocul dumneavoastră, nu așteptați ca oamenii să fie ceea ce nu sunt. Amintiți-le, mereu și mereu, despre jocul pe care-l joacă cu dumneavoastră. Niciodată nu-i prea des să le amintiți.

6. **Jocul trebuie să aibă sens.** Orice joc fără logică va eșua înainte de a începe. Cele mai bune jocuri sunt construite pe adevăruri universal valabile. Pentru a fi suficient de atractive, oricine trebuie să fie în măsură să le înțeleagă. Un joc cu un început confuz nu te poate duce nicăieri. Trebuie să cunoști terenul și apoi să-ți pregătești artileria. Mai devreme sau mai târziu vei avea nevoie de ea. Deoarece un joc care nu este testat, nici nu există. Dar nu uitați, puteți avea cele mai bune rațiuni din lume pentru jocul dumneavoastră și până la urmă să pierdeți dacă logica nu este sprijinită de un puternic angajament emoțional. Tot ce poate face logica este să ofere angajaților dumneavoastră armele pentru a sprijini angajamentul lor emoțional. Dacă angajamentul lor slăbește, aceasta înseamnă că ei – și foarte probabil și dumneavoastră – ați uitat logica. Scăpăm din vedere logica adeseori. Asigurați-vă că toată lumea își amintește rațiunea de a fi a jocului.

7. **Jocul are nevoie de distracție din când în când.** Rețineți ce am spus: din când în când. Nici un joc nu înseamnă distracție tot timpul. De fapt, jocul nu este distractiv adeseori. Este o parte din emoția de a juca bine: să înveți să te descurci cu partea mai puțin distractivă, astfel încât să te porți cu demnitate când cazi în nas. În același timp, distracția trebuie planificată în cadrul jocului dumneavoastră. Dar asigurați-vă că distracția pe care ați planificat-o este chiar distracție. Ea trebuie definită de angajații dumneavoastră. Dacă este distractiv pentru ei este în

regulă. Dar nu prea des, poate o dată la șase luni. Ceva care să te facă să privești înainte și ceva care să te facă să uiți.

- 8. Dacă nu puteți concepe un joc bun, atunci furați unul.** Ideile oricui sunt la fel de bune ca ale dumneavoastră. Dar dacă furați jocul altcuiva, atunci învățați-l bine pe dinafară. Nu există nimic mai rău decât a te preface doar că joci un joc.

Logica jocului

Pentru Managerul hotelului, jocul patronului a fost bun, așa că el învățat cum să-l joace. A fost un joc simplu, dar eficient. El a fost construit după următoarea logică:

Majoritatea oamenilor din ziua de astăzi nu obțin ce vor. Nici de la slujbă, nici de la familie, nici de la religie, nici de la guvern și ce-i mai important, nici de la ei înșiși.

Ceva lipsește în viața celor mai mulți oameni.

O parte din ceea ce lipsește este scopul. Valorile. Standarde valoroase față de care să ne putem aprecia viața. O parte din ce lipsește este un *Joc care merită a fi jucat*.

Ce mai lipsește, de asemenea, este un simț al relațiilor.

Oamenii suferă izolați unul de altul.

Într-o lume fără țintă, fără valori semnificative, ce putem împărtăși decât deșertăciunea, fragmente sărace ale eului nostru superficial?

Drept rezultat, majoritatea dintre noi se agață de căutarea însetată a distracțiilor în muzică, la televiziune, în oameni, în droguri.

Și cel mai mult căutăm lucruri.

Lucruri de purtat și lucruri de făcut.

Lucruri care să umple golul.

Lucruri care să sprijine percepția erodată a sinelui.

Lucruri cărora le putem atașa înțeles, semnificație, viață.

Devenim rapid o lume de lucruri. Iar majoritatea oamenilor se îngroapă în bogăție.

Ceea ce au nevoie majoritatea oamenilor este o

comunitate care dispune de scop, ordine și sens.

Un loc unde *a fi uman* este o condiție necesară, dar *a acționa* ca o ființă umană este o condiție esențială.

Un loc unde gândirea, în general dezorganizată, care străbate cultura noastră, devine organizată și clar concentrată spre un anumit rezultat valoros.

Un loc unde disciplina și voința sunt apreciate pentru ceea ce sunt: coloana vertebrală a spiritului întreprinzător și a acțiunii, a faptului de a fi ce ești de o manieră voită și nu întâmplătoare.

Un loc care să compenseze pentru căminul pe care mulți dintre noi l-am pierdut.

Toate acestea le poate face o afacere; poate crea un *Joc care merită să fie jucat*.

Devine acea comunitate de care avem nevoie.

Poate deveni acel loc în care cuvinte ca *integritate, intenție, angajament, viziune și excelență* pot fi folosite ca etape de acțiune în procesul producerii de rezultate valoroase.

Ce fel de rezultate?

Să oferiți clienților dumneavoastră sentimentul că afacerea dumneavoastră este un loc special, creat de oameni deosebiți care își fac treaba în cel mai bun mod posibil.

Și tot ce se face are la bază rațiunea cea mai simplă și mai umană posibilă – pentru că sunt vii!

De ce alt motiv mai aveți nevoie?

Ființele umane sunt capabile de lucruri extraordinare. Pot să ajungă pe Lună. Pot inventa un computer. Pot crea o bombă capabilă să ne distrugă pe toți.

Cel mai ușor lucru pe care ar trebui să fim capabili să-l facem ar fi să administrăm o mică afacere care să funcționeze.

Pentru că dacă nu putem face asta, care mai este valoarea marilor noastre idei?

Căruia scop servesc ele decât să ne înstrăineze de noi

Înșine, de ceilalți din jurul nostru, de eul nostru?

Jucând jocul

Gândind în felul în care a făcut-o patronul hotelului, poți începe să construiești o schiță mentală a jocului. Hotelul său a devenit o lume în care experiențele senzoriale ale clientului au fost întâmpinate cu un profund devotament față de curățenie, frumusețe și ordine.

Dar această dedicare nu se sprijină doar pe o justificare pur comercială (deși contează și asta; nici o afacere nu poate avea succes fără ea), ci pe o justificare morală. Se sprijină pe filozofia Patronului, pe viziunea lui despre lume, pe ideea lui.

Această idee este apoi comunicată angajaților săi, atât prin cuvinte, cât și prin fapte în cadrul unui proces bine planificat.

Importanța acestui proces nu poate fi subliniată îndeajuns.

Patronul și-a comunicat ideea prin sisteme documentate și prin modul său de a fi cald, mișcător, pozitiv.

El știe că poate comunica oamenilor săi procesul ordonat și totuși uman de satisfacere a clienților numai de o manieră tot ordonată și umană.

Pe scurt, mediul de comunicare devine la fel de important ca ideea concepută spre a fi comunicată.

Iar procesul de angajare a personalului devine primul și cel mai important mediu de comunicare a ideii Patronului.

După cum mi-a explicat managerul, procesul de angajare conținea mai multe componente distincte:

1. O prezentare scrisă care comunică ideea Patronului în cadrul unei întâlniri de grup cu toți candidații în același timp. Această prezentare descria nu numai ideea, ci și istoricul afacerii, experiența ei în implementarea cu succes a ideii, precum și calitățile necesare candidaților pentru a fi aleși pe diverse poziții.

2. Întâlnirea cu fiecare candidat în parte pentru a discuta reacțiile și sentimentele lui față de ideea Patronului, precum și pregătirea și experiența candidatului. La această întâlnire, candidatul era întrebat, de asemenea, de ce simte că este atât de minunat de potrivit pentru rolul pe care funcția respectivă îl juca în implementarea ideii Patronului.
3. Anunțarea candidaților câștigători prin telefon. Și din nou o prezentare scrisă.
4. Anunțarea candidaților necâștigători cu mulțumiri pentru interesul lor printr-o scrisoare semnată de persoana care a luat interviul.
5. Prima zi de instruire va include următoarele activități desfășurate de Patron împreună cu noii angajați:
 - Revederea ideii Patronului.
 - Un rezumat al sistemului prin care întreaga afacere transformă ideea în realitate.
 - Noii angajați vor fi luați într-un tur prin firmă, scoțând în evidență cum muncesc oamenii și cum funcționează sistemele, pentru a demonstra influența sistemelor asupra oamenilor și a oamenilor asupra sistemelor.
 - Răspunsuri clare și complete la toate întrebările angajaților.
 - Înmânarea uniformei și a *Manualului de Operațiuni* noului angajat.
 - Trecerea în revistă a *Manualului de Operațiuni* incluzând Obiectivul strategic, Strategia organizatorică și Contractele posturilor pentru funcțiile angajaților.
 - Finalizarea actelor de angajare.

Iar procesul de angajare este doar începutul!

Gândeți-vă numai! Toate acestea doar pentru a începe o relație!

Iar dumneavoastră începeți să înțelegeți că sistematizarea afacerii nu trebuie să fie o experiență

dezumanizantă, ci tocmai opusul.

Și că pentru a-i convinge pe oameni să facă ce vreți dumneavoastră, va trebui să creați mai întâi un mediu care să facă posibil acest lucru.

Înțelegeți că angajarea, instruirea și păstrarea oamenilor solicită o strategie construită pe înțelegerea unor oameni complet străini pentru majoritatea firmelor.

Și că sistemul este cu adevărat soluția.

Că fără o idee pe care să merite s-o urmați nu poate exista nici o Strategie de personal.

Dar având această idee, puteți spune în sfârșit, la fel cum a spus tânărul nostru manager: „Exact aici strălucim cu adevărat!”

Management, oameni, sisteme. Privind-o pe Sarah asimilând toate acestea, am văzut că ideea acestei viziuni integrate asupra afacerii a început să-i acapareze imaginația.

Dispăruseră rezistența, îndoiala, teama că ceea ce îi propuneam eu era în afara posibilităților ei, ceva de neatins pentru un simplu patiser cum ajunsese ea să creadă că este.

Începea să înțeleagă că era un adversar valoros, mai valoros decât își dăduse seama vreodată și că jocul pe care i-l descriam era același joc pe care-l învățase de la mătușa ei cu mulți ani în urmă, în bucătăria mamei ei, bucurându-se de o atenție atât de iubitoare. Și că nu exista absolut nici o diferență!

Îmi zâmbi ca și cum mi-ar fi citit gândurile.

— Încep să văd legătura între toate aceste lucruri despre care am vorbit împreună, spuse ea. Toate încep să capete sens. Enigma începe să se lumineze. Pot să văd părțile componente fuzionând într-o imagine captivantă despre care acum știu că a existat undeva în tot timpul ăsta! Tot ce era de făcut pentru ca imaginea să prindă contur a fost ca cineva să miște piesele la locul potrivit, înainte de a-ți mai pune niște întrebări, aș vrea să-ți descriu imaginea pe

care încep s-o văd.

— Dă-i drumul, am zâmbit eu. De fapt, chiar așa fi dezamăgit dacă nu ai face-o.

— Totul se întoarce în timp către copilăria mea, desigur. Către spiritul despre care ți-am vorbit mai devreme. La ceea ce am simțit pe când eram o fetiță. Și acum știu că nu sunt singură; că nu sunt singura care s-a simțit vreodată în acest fel. Probabil că au existat o mulțime de fetițe și băieți care au trăit același fel de experiență și o mulțime de adulți, bărbați și femei care, ca și mine, încă poartă amprenta experiențelor din prima lor copilărie. Așa că, îmi văd trăirile mele – înțărucirea calului cel nedomolit, sufocarea spiritului meu pe care profesorii și părinții m-au învățat s-o fac atât de bine – ca pe un punct de plecare a filozofiei afacerii mele, filozofie de care afacerea are nevoie dacă vreau să ofer vreodată ceva cu adevărat valoros angajaților și clienților mei.

„Aici nu va exista nici o sufocare a spiritului,” va spune afacerea mea. Poate am să pun și o inscripție deasupra ușii ca să amintească oricui intră care este scopul nostru. Zâmbi răutăcios. Oh, chiar mai bine: „Lasă-ți spiritul liber!” Da, așa-i mai bine. Chiar mă simt mai bine. Râse tare, cu bucurie.

Pe când continua, mi-a devenit atât de dar ce dar miraculos poate fi vorbirea.

Am văzut că Sarah nu-mi vorbea cu adevărat mie, ci sieși, descoperind pe când vorbea miracolele care trăiau în ea, în experiențele ei, în relația cu mătușa ei, în imaginația ei extraordinară. Descoperea adevăruri pe care n-a știut niciodată că le știe. Descoperea toată bogăția care aștepta acolo, în interiorul ei, ca să fie dezvăluită, explorată, tezaurizată pe măsură ce cuvintele se rostogoleau mai departe.

Ca și cum cuvintele, o dată eliberate prin vorbire, ar fi devenit ceva diferit în combinație cu aerul. O viziune. Un mod de înțelegere. O expansiune.

Sarah continuă.

— Imaginea mea despre afacere se întoarce în timp la ceea ce mătușa mea mă învăța despre faptul că trebuie să-ți pese. Dacă mătușa mea ar trăi astăzi, ea ar spune: „Dacă tuturor le-ar păsa, plăcintele ar avea grijă singure de ele!”

Așa că pot să văd afacerea mea ca pe o școală care te învață să-ți pese, care-i va învăța pe angajații mei toate acele mici lucruri pe care mătușa mea s-a străduit atât de mult să mă învețe: Ce înseamnă să fii atent. Ce înseamnă – pentru spiritul nostru – să fii prezent, să te implicii cu toată ființa în ceea ce faci. Doamne! Credeam că nu am învățat nimic! mi-a spus ea cu ochii măriți de uimire față de ceea ce tocmai înțelesese. Dar am învățat. într-adevăr am învățat. Iar acum îi voi lua locul mătușii. Femeia aceea minunată. Bătrânică aceea dulce, blândă, dar hotărâtă. îi voi lua locul. Voi deveni un maestru în bucătăria mea, exact cum era și ea.

Iar regulile jocului – ce bucurie va fi să le creez. Reguli pentru îmbrăcăminte. Reguli pentru comportament. Reguli pentru ustensilele pe care le folosim și cum să le folosim. Reguli pentru podea și pereți, pentru tejghea, cum trebuie să le curățăm în fiecare seară și în fiecare dimineață, cum să le dăm lustrul final încât să strălucească! Reguli despre tăvile de plăcintă și pentru dulapurile unde depozităm lucrurile. Reguli pentru pahare, argintărie, veselă. Reguli pentru cuptoare, cum trebuie încălzite, cum se deschid și se închid, cum se curăță. Reguli pentru deschiderea și închiderea patiseriei. Reguli pentru bani și pentru ținerea contabilității, pentru echilibrarea cheltuielilor la sfârșitul fiecărei zile. Reguli pentru păr și pentru unghii.

Ochii lui Sarah scânteiau în timp ce revărsa începutul viziunii ei, pe măsură ce această viziune începea să prindă formă. Nu avea nevoie încă să știe anumite reguli; important era să prindă gustul jocului.

Cum spunea mătușa ei: „Plăcintele vor avea grijă singure

de ele.”

Sarah era pe drumul cel bun.

— Vorbește-mi mai mult despre management, spuse Sarah. Te-am auzit spunând mai devreme că nu am nevoie de manageri profesioniști pentru a avea succes în afacerea mea; că de fapt, o să-mi meargă mai bine fără ei. Ce nu este bine în faptul că angajezi manageri profesioniști?

— Nimic nu-i bine, Sarah! Pentru că dacă nu știi cum să conduci, cum o să-i alegi și cum o să-i conduci? Nu poți! Pentru că ei vor conduce după standardele pe care le-au învățat în afacerea altcuiva. Nu după standardele tale. Îți amintești de Managementul prin delegare și nu prin abdicare? Nu poți delega responsabilitățile tale, Sarah. A le delega înseamnă să abdic.

Tu, în calitate de acționar și patron, ca Președinte, Vicepreședinte de Marketing, de Finanțe sau în orice altă poziție, trebuie să-ți asumi pe deplin responsabilitatea pentru ceea ce se întâmplă în afacere. Iar ca să faci asta, trebuie să conduci firma în direcția în care vrei să meargă. Și asta înseamnă că trebuie să stabilești standardele.

Unul dintre cele mai importante seturi de standarde pe care trebuie să-l stabilești este Sistemul de Management pe baza căruia trebuie să producă rezultate toți managerii tăi și cei care vor deveni manageri în firma ta.

Standardele se învârt în jurul Scopului tău fundamental și a Obiectivului strategic al firmei tale. Ele sunt regulile jocului. Povestea pe care mi-ai spus-o despre mătușa ta și bucătăria ei extraordinară. Standardele definesc viziunea pe care o ai în inima și în mintea ta pentru afacerea numită „Totul despre plăcinte” pe care vrei s-o pui pe picioare!

Nu ai nevoie de manageri profesioniști ca să administreze aceste standarde. Ai nevoie doar de oameni dornici să învețe cum să conducă după ele. Oameni care sunt angajați tot atât de mult ca și tine față de aceste standarde! Pe scurt, ai nevoie de oameni care să vrea să joace jocul tău, Sarah. Nu de oameni care cred că ei știu

un joc mai bun. Prin urmare, trebuie să inventezi regulile jocului care devin baza Sistemului de Management.

Și o dată ce ai creat aceste reguli, o dată ce ai creat jocul, ai nevoie să inventezi o cale de a-l administra.

Deoarece managerii tăi nu conduc pur și simplu niște oameni; managerii tăi administrează Sistemul prin care afacerea ta își realizează obiectivele.

Sistemul produce rezultatele, iar angajații administrează sistemul.

Există, de asemenea, o ierarhie a sistemelor în afacerea ta.

Ierarhia este compusă din patru componente distincte. Prima componentă este: Cum să facem acest lucru aici. A doua este: Cum recrutăm, angajăm și instruiți oamenii ca să muncească astfel încât să putem face acest lucru aici. A treia este: Cum să conducem aici. A patra este: Cum să schimbăm aici.

Și când mă refer la „acest lucru” mă gândesc la scopul declarat al afacerii tale.

În cazul tău Sarah, scopul declarat al afacerii este Grijă, atenția față de oameni. Cum îți exprimi această Grijă când răspunzi la telefon? Cum îți exprimi această Grijă când scoți o plăcintă din cuptor? Cum îți exprimi această Grijă când iei banii de la clienți? Și așa mai departe, cum îți exprimi Grijă în tot ce faci la patiseria ta „Totul despre plăcinte”.

Iar răspunsul la toate aceste întrebări vine din „Cum să facem acest lucru aici!” Este suma a tot ce ai creat, a tuturor proceselor distincte pentru realizarea oricărei mici sarcini în patiseria ta. Fiecare detaliu este descris în Manualul de Operațiuni. Fiecare detaliu este predat în școala ta. Fiecare detaliu este administrat, îmbunătățit și discutat cu oamenii tăi cât timp trăiește afacerea! La toate acestea se referă „acest lucru”. Este calea ta cea mai bună. Este credința ta. Este cauza pentru care oamenii cumpără de la tine, lucrează pentru tine, îți împrumută bani, au încredere în tine.

Și întocmai ca în hotelul pe care l-am vizitat, sistemul, și nu numai oamenii, vor diferenția afacerea ta față de oricare alta.

Imaginează-ți că încerci să produci un asemenea rezultat solid fără un sistem!

Imaginează-ți că fiecare manager din cele patru patiserii pe care le vei avea în viitor lucrează pe cont propriu.

Cum ar putea fi comunicarea consecventă într-o asemenea afacere în care fiecare formă de limbaj, fiecare idee de organizare, fiecare proces și fiecare sistem sunt exprimate într-un mod individual și subiectiv de către fiecare angajat în felul său, fără vreun standard sau vreun acord, fără nici o consecvență în formă

— de fapt, fără nici o consecvență în judecată?

Este aceasta o imagine atrăgătoare? am întrebat eu.

— Mă simt epuizată numai când mă gândesc la asta, răspunse Sarah.

— Da, știu, și este chiar mai rău decât îți poți imagina. Dar un Sistem de Management este totuși ceva diferit. Iar dacă este combinat cu un Sistem de Marketing bine conceput.

STRATEGIA DE MARKETING

Ce s-a întâmplat aici este lipsa comunicării.

Anonim

Strategia de marketing începe și se sfârșește, trăiește și moare o dată cu clientul.

Prin urmare, pentru dezvoltarea Strategiei dumneavoastră de marketing este absolut necesar să vă uitați visurile, viziunea, interesele, să uitați ceea ce vreți dumneavoastră – *uitați totul în afară de client!*

Când ajungem la marketing, ce vreți dumneavoastră nu mai este important.

Contează ceea ce vrea clientul dumneavoastră.

Iar ce vrea el este probabil semnificativ diferit de ce *credeți* dumneavoastră că vrea.

Decizii iraționale

Încercați să vizualizați clientul.

El stă în fața dumneavoastră.

Nu-și încruntă sprâncenele, nici nu zâmbeste. Este perfect neutru. Și totuși este ceva ciudat în legătură cu el.

Din creștet i se înalță spre tavan o antenă! Iar la capătul antenei se află un senzor care țârâie ca un nebun.

Și acest senzor preia toate informațiile senzoriale din jur – culori, forme, sunete și mirosuri din magazinul dumneavoastră, din biroul sau din restaurantul unde vă întâlniți pentru prânz.

Senzorul clientului preia și informații senzoriale despre persoana dumneavoastră: cum stați în picioare sau cum stați jos, culoarea părului, cum este coafat, expresia de pe

fața dumneavoastră – Este ea încordată? Îl priviți direct în față sau îi evitați privirea? Cutele de la pantaloni, culoarea pantofilor. Sunt ei lustruiți? Sunt uzați? Sunt legate șireturile?

Nimic nu scapă sensorului pe când absoarbe stimuli din mediu.

Nimic nu-i scapă clientului pe când absoarbe informațiile pe care le folosește pentru a lua decizia dacă să cumpere sau nu.

Dar acesta este doar primul pas în procesul de cumpărare.

Este interesant ce face sensorul cu informațiile culese.

Deoarece felul cum procesează sensorul informațiile va determina decizia pe care clientul este pe cale să o ia.

Gândiți-vă la acest sensor ca la Mentea Conștientă a clientului dumneavoastră.

Sarcina sa este să adune informațiile necesare pentru a lua o decizie.

Cea mai mare parte din ceea ce face este totuși de natură inconștientă; adică procedează automat, din obișnuință.

Prin urmare, chiar dacă Mentea Conștientă a clientului dumneavoastră absoarbe activ tot felul de forme și impresii, o face într-un fel total inconștient în majoritatea cazurilor.

O poate face – literalmente – și în somn.

De fapt, nu se poate opri niciodată!

Din fericire, Mentea Conștientă nu are nevoie să fie la curent cu această absorbție de informații. Deoarece nu Mentea Conștientă a clientului este cea care ia decizii.

Mentea Subconștientă a clientului este cea care face acest lucru. Acolo au loc toate acțiunile.

Acolo, în Mentea Subconștientă a clientului are loc cel de-al doilea pas.

Ce este Mentea Subconștientă a clientului?

Este ca o mare subterană neagră și vastă în care înoată o multitudine de creaturi fantastice, singure sau în bancuri,

căutând în liniște hrană, fiecare dintre ele având gusturi și necesități total diferite.

Acele creaturi sunt așteptările clientului dumneavoastră.

Iar marea în care înoată este un loc cu adevărat străin pentru clientul dumneavoastră.

El n-are nici o idee despre cine înoată în marea aceea subterană. Cine pândește în spatele vreunei stânci din adânc. Cine stă liniștit și tăcut ca o piatră așteptând cu răbdare și cu premeditare să treacă vreo bucățică dulce prin apropiere.

Dar puteți fi sigur că fiecare creatură din acea mare – adică fiecare așteptare a lui – este un produs al vieții clientului dumneavoastră!

Un produs al reacțiilor, percepțiilor, atitudinilor, asocierilor, credințelor, opiniilor, interferențelor și concluziilor sale. O acumulare a tuturor experiențelor sale din momentul în care s-a născut (și după câte știm, chiar înainte de acest moment) până în momentul în care se află în fața dumneavoastră.

Și toate aceste așteptări nu sunt nici mai mult, nici mai puțin decât mijlocul prin care întregul lor însumat – adică personalitatea clientului – se hrănește cu ce are nevoie.

Hrana de care are nevoie vine sub forma unor informații senzoriale primite de la Mentea Conștientă (cea „de suprafață”).

Dacă hrana este compatibilă cu așteptările, Mentea Subconștientă spune „Da”.

Iar dacă hrana este incompatibilă cu așteptările, Mentea Subconștientă spune „Nu”.

Și această decizie, pozitivă sau negativă, se ia în secunda când simțim gustul!

Aflăm că, în reclama televizată, o vânzare este reușită sau pierdută în primele trei sau patru secunde!

În cazul unei reclame tipărite, testele au arătat că 75% dintre deciziile de cumpărare au fost luate numai pe baza titlului.

În cazul unei demonstrații de vânzări, statisticile arată că vânzarea reușește sau este pierdută în primele trei minute.

Și tot ce se întâmplă după acel moment al adevărului, după ce este luată decizia de cumpărare, este că Mentea Subconștientă își trimite răspunsul la suprafață, către Mentea Conștientă care se întoarce spre mediul înconjurător pentru a asambla suportul rațional de care are nevoie ca să sprijine angajamentul emoțional deja făcut.

Și așa se iau deciziile de cumpărare.

Irațional!

Dacă cineva ar fi interesat să cerceteze, s-ar putea dovedi probabil că nimeni n-a luat vreodată o decizie rațională pentru a cumpăra ceva!

Deci când clientul dumneavoastră spune: „Vreau să mă mai gândesc,” nu-l credeți.

Nu se va gândi. Nici nu știe cum s-o facă.

A avut loc deja toată „gândirea” pe care el o va face vreodată

— fie că vrea, fie că nu.

Ceea ce spune cu adevărat clientul este una din două: el este incapabil emoțional să vă spună „nu” din teamă față de reacția pe care ați putea s-o aveți dacă spune adevărul; sau nu i-ați oferit „hrana” după care tânjește Mentea lui Subconștientă.

În ambele cazuri, foarte puțină gândire este implicată în tranzacție sau chiar deloc.

În ciuda a ceea ce ne-ar plăcea să credem, decizia este luată inconștient și instantaneu.

De fapt, decizia a fost luată cu mult înainte de a vă fi întâlnit vreodată.

Dar clientul dumneavoastră nu știe acest lucru.

Cei doi piloni ai unei Strategii de marketing de succes

Se pune întrebarea: Dacă clientul meu nu știe ce vrea, cum pot să știu eu?

Răspunsul este: Nu puteți ști!

Doar dacă știți mai multe despre client decât știe el însuși.

Doar dacă știți demografie și psihografie.

Demografia și psihografia sunt cei doi piloni esențiali care sprijină un program de marketing de succes.

Dacă știți cine este clientul dumneavoastră – demografie – puteți stabili apoi de ce cumpără – psihografie.

Și procedând astfel, puteți începe apoi să construiți un Prototip care să satisfacă necesitățile subconștiente ale clientului într-o manieră științifică și nu la întâmplare.

Demografia este știința realității pieței. Ea vă spune cine cumpără.

Psihografia este știința realității percepute a pieței. Ea vă spune de ce unele tipuri demografice cumpără dintr-un anumit motiv, în timp ce alte tipuri demografice cumpără din alt motiv.

Permiteți-mi să vă dau un exemplu despre modul cum ar trebui folosite aceste științe în Strategia dumneavoastră de marketing.

Observați nuanța albastră de pe coperta acestei cărți (n.r. – este vorba despre originalul cărții). Eu o numesc „albastru IBM”. De ce? Pentru că este culoarea firmei IBM. Îmi imaginez că de aceea este cunoscută firma IBM pe piață sub numele de „Marele Albastru”.

De ce tocmai această nuanță de albastru și nu alta? Și în fond, de ce culoarea albastră?

Deoarece culoarea albastră este deosebit de atractivă și este preferată de Modelul Demografic Central al firmei IBM.

Clienții văd acea nuanță de albastru și este dragoste la prima vedere!

Ați auzit vreodată expresia: „Un albastru cu adevărat albastru”? Este tocmai această culoare: culoarea Modelului Central Demografic al IBM pe care consumatorii știu că se pot baza.

Ce credeți că s-ar fi întâmplat dacă IBM ar fi ales portocaliu în loc de albastru?

Ei bine, deoarece culoarea portocaliu este la capătul opus al spectrului preferințelor consumatorilor firmei IBM, povestea ei de succes poate că n-ar fi fost atât de spectaculoasă. Este greu să-ți imaginezi „Marele Portocaliu” în loc de „Marele Albastru”. Cred că, de fapt, clienții firmei IBM nu s-ar fi simțit fericiți dacă ar fi cumpărat un computer portocaliu!

Știu că asta sună ridicol, dar puteți încerca dacă vreți.

Vă amintiți testul pe care vi l-am sugerat mai înainte în această carte, cel cu costumul bleumarin?

Aș vrea să vizualizați pe cineva care poartă un asemenea costum.

Puteți să-l vedeți cu ochii minții?

Un costum bleumarin închis, cu cusături pe spate, poate cu niște dungi fine. Pantaloni cu dunga bine călcată. O cămașă albă apretată. O cravată în dungi roșu cu albastru. Pantofi negri foarte lustruiți cu vârf ascuțit.

Ce părere aveți de imaginea aceasta?

Arată a imagine de om de afaceri?

Arată ca o persoană în care poți avea încredere?

Creează aparența că reprezintă ceva solid, de nădejde?

Sigur că da.

Cercetările arată că un costum bleumarin este probabil cel mai potrivit costum care poate fi folosit de o persoană în afaceri. Are impact imediat.

Acum, imaginați-vă exact aceeași persoană de mai înainte, dar care nu poartă un costum bleumarin.

Acuma poartă un costum portocaliu.

Exact, un costum portocaliu scump! La el poartă o cămașă albă din mătase și o cravată de mătase italiană în dungi, verde cu alb.

Mai are la curea o cataramă din argint având deasupra inițialele lui în jad verde.

Și poartă un ac cu un diamant de două carate care

strălucește deasupra primului buton al vestei.

Iar de sub pantalonii săi portocalii bine călcați iese la iveală cu mândrie o nemaipomenită pereche de cizme de cowboy albe din piele de șarpe!

Puteți să vă închipuiți așa ceva?

Vedeți imaginea?

Ei bine, scoateți-o rapid din minte pentru că nu se încadrează în stilul de afaceri!

Important de știut este faptul că diferența dintre cei doi bărbați nu este reală, ci numai în mintea dumneavoastră.

În Mintea dumneavoastră Subconștientă.

Mai mult decât atât, diferența este percepută instantaneu, fără nici un moment de gândire.

Faptul că nu poți să faci afaceri serioase cu bărbatul îmbrăcat în portocaliu, dar ai putea să faci afaceri cu el dacă ar fi îmbrăcat în bleumarin arată că realitatea nu există practic. Cel puțin așa cum o înțelegem noi.

Realitatea există numai în percepțiile noastre, în atitudinile, credințele, concluziile noastre – sau oricum vreți să numiți acele stări ale minții de unde izvorăsc toate așteptările noastre – și de nicăieri altundeva.

Așa că, celebrul dicton care spune „Găsește o necesitate și satisface-o” nu este corect.

Ar trebui să sune: „Găsește o necesitate percepută și satisface-o.”

Deoarece, dacă clientul nu percepe că are nevoie de ceva, nu va simți acea nevoie chiar dacă ea există în realitate.

Ați înțeles?

Aceste percepții stau la baza procesului de luare a deciziilor de către client.

Iar în cazul în care cunoașteți apartenența lui demografică, puteți înțelege care sunt acele percepții și apoi să vă formați o impresie cu privire la ce trebuie să faceți pentru a satisface percepțiile și așteptările care le-au produs.

Puteți cunoaște realitatea psihografică a clientului

dumneavoastră.

Fiecare model demografic are un anumit set de percepții care pot fi identificate în avans.

Femeile de o anumită vârstă, cu o anumită educație, cu o anumită dimensiune a familiei, care trăiesc într-o anumită zonă geografică, fac cumpărături din motive psihografice foarte specifice.

Acele motive păstrate în subconștient vor fi diferite de cele ale altui grup de femei de vârstă diferită, cu statut marital diferit, cu o educație diferită și care trăiesc în altă regiune a țării.

Iar aceste diferențe predetermină ce cumpără fiecare grup.

Începeți să simțiți complexitatea acestei probleme numită marketing? Sper că da.

Pentru că, până când nu veți înțelege marketingul și nu veți începe să-l luați în serios, până când nu-i veți acorda toată atenția pe care o merită, Prototipul dumneavoastră va continua să fie singurul lucru ce poate spera să fie în aceste circumstanțe – o aiureală!

În cadrul Corporației GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor, noi am creat instrumente pentru clienții noștri, patroni de mici afaceri, în scopul de a începe sarcina, adeseori dificilă, de a face determinări demografice și psihografice și de a poziționa Prototipul afacerii în mintea consumatorului. Impactul a fost uimitor.

Micile afaceri care acționau până atunci în felul lor specific, au început să opereze inteligent.

Clienții au venit la ele cu însuflețire, adesea pentru prima dată.

Cercetarea, solicitarea activă a unor informații precise și experimentul controlat au înlocuit ghicitul, speranța oarbă și munca febrilă care le preceda.

Inovarea, Cuantificarea și Standardizarea au devenit forțele motoare ale eforturilor lor.

Important este că orice mică afacere poate face aceste

lucruri. Și fiecare mică afacere trebuie să le facă!

Dacă firme mature ca IBM, McDonald's, Federal Express și Disney iau asemenea aspecte în serios, atunci cum puteți dumneavoastră să nu faceți același lucru?

Firma dumneavoastră este mult mai fragilă decât o firmă mare.

Deci contează mai mult decât pentru o firmă mare să luați marketingul mai în serios.

Iar timpul fuge.

Am intrat în „era neiertătoare”.

O eră în care nenumărate mici afaceri, fie vor accepta provocările unei societăți înecate în informații, fie vor fi distruse de aceasta.

O eră în care clientul dumneavoastră este năpădit de atât de multe produse și promisiuni încât se afundă în confuzie și nehotărâre.

Provocarea erei noastre constă în a învăța limbajul clientului nostru, iar apoi a-i vorbi în acest limbaj clar și răspicat, astfel încât vocea să-ți fie auzită în ciuda hărmălaiei.

Deoarece, dacă clientul nu vă aude, va trece pe lângă dumneavoastră.

Fără îndoială vă simțiți frustrați citind aceste lucruri. Probabil că vă întrebați: Cum să fac? Cum să determin demografia și psihografia clientului meu? Cum să aflu ce culori să folosesc? Ce forme? Ce cuvinte?

Dar dacă vă puneți aceste întrebări, sunteți deja pe drumul cel bun!

Deoarece scopul acestei cărți nu este de a răspunde la aceste întrebări, ci de a le stâmi!

Nu trebuie pusă întrebarea „cum să faci”, ci „ce este necesar de făcut”.

Dacă nu înțelegeți ce este de făcut, dacă nu înțelegeți importanța esențială a marketingului pentru Prototipul dumneavoastră, dacă nu înțelegeți că, în general, clienții sunt mult mai puțin raționali în convingerile și așteptările

lor decât v-ați fi imaginat vreodată, dacă nu înțelegeți că Prototipul este produsul dumneavoastră, atunci toată teoria din lume nu va avea nici un efect pentru dumneavoastră.

Dar n-am terminat încă.

Mai avem de făcut un pas în Programul de dezvoltarea a afacerilor.

Strategia sistemelor este liantul care coagulează toate componentele Prototipului.

— Știu că nu vrei să-mi vorbești despre „cum să faci”, spuse Sarah, aruncându-mi o otheadă ironică, dar dacă vrei să pleci viu de la masa asta, va trebui să-mi spui mai mult decât atât!

Cum determin modelul demografic și psihografic al celui mai important tip de client? mă imploră ea să-i spun.

— Ei bine, am început eu, să pornim de unde te afli acum. Ce știm despre afacerea ta este că deja atrage niște clienți. Că imaginea pe care o ai în minte despre afacerea ta nu este atât de străină de cea existentă. Că, deși nu aveai formulate clar ideile de la începutul afacerii tale, întreprinzătorul din tine a existat tot timpul. Că Grija pe care vrei s-o exprimi în viitoarea afacere „Totul despre plăcinte” a fost prezentă mereu. Ea este exprimată astăzi prin delicioasele tale plăcinte, prin frumusețea patiseriei și, aș putea să adaug, prin ființa ta încântătoare, deși obosită.

Sarah pufni discret drept răspuns, iar eu am continuat.

— Deci cred că pot să presupun cu destulă siguranță că oamenii care te vizitează în prezent își exprimă inconștient preferința pentru Grija despre care mi-ai vorbit mie cu atâta elocvență. Ei cumpără această Grija chiar și acum!

Prima întrebare pe care trebuie să ți-o pui este: Cine sunt ei? Cine sunt, de fapt, clienții mei? Care este profilul lor demografic?

Cum răspunzi la întrebarea aceasta? întrebându-i pe ei!

Cere fiecărui client să completeze un chestionar în schimbul unei plăcinte gratuite! Plăcinta este prețul pe care-l plătești pentru acele informații.

Răspunsul pe care-l primești se va dovedi a fi o mină de aur!

Dar cu acest chestionar poți să obții și informațiile psihografice de care ai nevoie, precum și cele geografice. Cum faci asta? Afli ce culori preferă, ce forme, ce cuvinte. Afli ce mărci de parfumuri cumpără, ce mărci de automobile, haine, bijuterii, alimente.

Potrivești acele mărci cu reclamele care le promovează și, interesându-te de mesajele pe care alte firme le trimit clienților tăi pentru a reuși să vândă cu succes, vei descoperi ce mesaje ai putea tu să trimiți acelor clienți care au același profil demografic și psihografie ca Modelul tău Central, astfel încât să-i determini să te viziteze.

Cum îi găsești pe acești oameni pe care nu i-ai întâlnit niciodată? Cumperi o listă a celor care se potrivesc Modelului tău Demografic și Psihografie din zona pe care acum ai identificat-o ca fiind Zona ta comercială!

Ce este Zona ta comercială? Este perimetrul geografic unde trăiește cea mai mare parte dintre clienții existenți. Iei adresele lor din chestionar, le identifici pe o hartă, încercuiești zona și asta este primul permis spre Zona ta comercială. Apoi cumperi o listă a oamenilor potriviți din punct de vedere demografic care trăiesc în zona aceea.

Ți-am vorbit destul despre „cum să faci” până acum? am întrebat-o pe Sarah cu o nerăbdare ironică. Toate astea or să te țină ocupată pentru o vreme? Dacă da, atunci aș vrea să mă întorc puțin la „ce este de făcut”. Este mult mai mult de discutat decât crezi la prima vedere.

Problema marketingului nu este chiar atât de complicată pe cât am făcut-o poate să pară, am continuat eu. Dar este important s-o iei în serios. Pentru că, de cele mai multe ori, este considerată de patronii micilor afaceri ca „ceva de bun simț”. Și am văzut că în majoritatea cazurilor, definiția „bunului simț” se reduce la „părerea mea”. Că majoritatea patronilor de mici afaceri care suferă de ceea ce eu am numit „dezinformare voită”, decid pur și simplu, ce vor să

facă fără nici o informație la bază, fără nici un interes ca să afle ce este adevărat și apoi să facă acel lucru. Iată: hârtie și plicuri cu un antet conceput la o imprimărie rapidă și cu un logo aruncat la întâmplare; culori alese de neveste; firme concepute de meșteșugarul de firme din vecinătate care știe să picteze firme, dar nu să identifice culorile și formele corecte din punct de vedere psihografie.

Pe scurt, Sarah, deși nu trebuie să te afunzi în cercetări științifice profunde, trebuie să acorzi atenție artei marketingului. Trebuie să fii interesată de marketing. De fapt, trebuie să fii interesată de tot ce are nevoie afacerea ta. Trebuie să devii studentă în arta și știința afacerilor. Și aceasta ține de partea cu „ce să faci” în afacere. Realizezi câți bani cheltuiesc pe marketing firmele McDonald's, Federal Express, Disney sau Walmart ca să facă exact ce trebuie? Înțelegi cât timp și atenție acordă firme ca Pepsico și American Express pentru a-și promova corect mărcile? Și cât de ușor este să greșescă? Și cât îi costă dacă greșesc?

Într-o mică afacere, nu-ți poți permite, pur și simplu, să cheltuiești banii pe care-i cheltuiesc firmele mari. Dar îți pot permite să acorzi timp și atenție pentru aceleași întrebări pe care și le pun și ele.

Și de aceea, mă întorc mereu la adevărata muncă pe care trebuie s-o facă patronul unei mici afaceri – munca strategică și nu cea tactică. Deoarece dacă faci tot timpul muncă tactică, dacă muncești tot timpul, cheltuindu-ți toată energia în acest fel, nu-ți va rămâne timp și energie pentru a-ți pune toate aceste întrebări absolut decisive pe care este nevoie să ți le pui, fără să mai vorbim de căutarea răspunsurilor. Pur și simplu, nu vei avea timp și energie să te ocupi de asta.

Patronul afacerii trebuie să înceapă prin a-și pune întrebări de marketing.

Președintele firmei trebuie să continue să-și pună întrebări de marketing.

Vicepreședintele de Marketing este persoana total

responsabilă pentru a-și pune întrebările de marketing.

De fapt, nu există o funcție sau o poziție dintr-o firmă care să nu trebuiască să-și pună întrebări de marketing, dacă prin marketing înțelegem „Cum trebuie să fie văzută afacerea noastră de către client pentru ca el să ne aleagă pe noi în locul oricărei alte afaceri?”

Și așa, văzut din perspectiva potrivită, întregul proces al afacerii prin care firma își realizează produsul este un proces de marketing.

El începe cu promisiunea de a atrage clienții la ușa ta. Continuă cu vânzarea pe care o faci când ei vin la tine. Și sfârșește cu livrarea promisiunii înainte ca ei să iasă pe ușă.

În unele firme acest proces este numit Generare esențială, sau Conversie esențială sau Satisfacerea clientului.

În afacerea ta, Sarah, procesul se numește Marketing, Vânzări și Operațiuni. Dar oricum l-ai numi, este procesul cheie care are loc în fiecare afacere. Și depinde de cât de integrat este acest proces, de cât de complet este conectată fiecare componentă la restul procesului pentru a avea succes în a-i determina pe clienți să se întoarcă.

Iar a-i face pe clienți să se întoarcă este Obiectivul fundamental al oricărei afaceri.

Pentru că ceea ce știe McDonald's sau Federal Express sau Disney – în fapt, ce știe orice firmă de excepție – este că un client păstrat este mult mai ieftin față de câștigarea unui nou client.

Și de aceea, procesul afacerii cunoscut sub numele de Generare esențială, sau Conversie esențială sau Satisfacerea clientului este atât de hotărâtor pentru creșterea afacerii. Iar marketingul cu asta se ocupă. Cu întregul proces. Nu doar cu o parte din el, ci cu întregul proces. Iar procesul nu se oprește niciodată!

Și astfel, în timp ce Vicepreședintele de Marketing, Vicepreședintele de Exploatare și cel pentru Finanțe au propriile lor responsabilități, toți au un scop comun: să facă

clientului promisiunea pe care vrea s-o audă și să satisfacă această promisiune mai bine decât oricine altcineva de pe piață!

Iar locul unde se întâlnesc toți este la Președinte. El este conducătorul întregului proces. El assemblează componentele procesului afacerii. Președintele firmei menține integritatea întregului acționând ca un arbitru față de Obiectivul strategic de a cărui îndeplinire este responsabil, față de regulile de a căror aplicare răspunde, față de jocul pe care afacerea a ales să-l joace.

Și în acel loc, în punctul central, se întâlnesc Ierarhia și Procesul. Acolo, în acel punct central, se coagulează afacerea dumneavoastră. Acolo, în acel punct, Sistemul de Management și Procesul de dezvoltare a afacerii își joacă rolurile cu atâta însuflețire. Tocmai în acel punct, pe care eu l-am numit într-o carte anterioară Centrul Puterii, afacerea devine vie.

Acolo se întâlnesc natura statică și dinamică a oricărei afaceri de succes. La aceasta se referă expresia „cum să facem acest lucru”. De fiecare dată, iarăși și mereu, cum să facem acest lucru. Adică, o îmbunătățire continuă. O atmosferă electrizantă, plină de exaltare și de viață. Ca să facem ce?

Să livrăm promisiunea pe care nimeni altcineva din domeniu n-a îndrăznit s-o facă!

Acesta este marketingul, Sarah. Așa trebuie să fie afacerea ta. Plină de viață, în dezvoltare, angajată să-și țină promisiunea pe care nici un concurent n-ar îndrăzni s-o facă. Asta este necesar de făcut. Ești pregătită s-o faci?

— Numai uită-te la mine, spuse Sarah.

— Atunci, hai să abordăm ultima parte și să le asamblăm pe toate împreună, am spus eu. Să vorbim puțin despre Sisteme și rolul absolut esențial pe care acestea îl joacă.

STRATEGIA SISTEMELOR

Astfel, lumea apare ca o țesătură complicată de evenimente în care alternează interconexiunile de diferite feluri sau se suprapun sau se combină și determină astfel structura întregului.

*Werner Heisenberg
Physics and Philosophy*

De-a lungul acestei cărți am vorbit despre sisteme fără să le definesc cu adevărat. Permiteți-mi să fac acest lucru acum.

Un sistem este un set de obiecte, acțiuni, idei și informații care interacționează între ele și în acest mod determină modificarea altor sisteme.

Pe scurt, peste tot sunt sisteme. Universul, lumea, Golful San Francisco, biroul în care stau, procesorul pe care-l folosesc, ceașca de cafea pe care o beau, relațiile pe care le am – toate sunt sisteme.

Putem înțelege unele sisteme, iar pe altele nu.

Să cercetăm câteva dintre cele pe care le înțelegem.

Sistemele dintr-o afacere.

Trei feluri de sisteme

Există trei feluri de sisteme în afacerea dumneavoastră: sisteme materiale, sisteme de acțiune, sisteme informaționale.

Sistemele materiale sunt alcătuite din diferite obiecte fără viață. De pildă, calculatorul este un sistem material, la

fel culorile din recepția unui hotel.

Sistemele de acțiune sunt dinamice și cuprind idei. Așa este un program de calculator sau scenariul piesei Hamlet.

Sistemele informaționale sunt cele care ne furnizează informații despre interacțiunile celorlalte două sisteme de mai sus. Controlul inventarului, previziuni privind fluxul de lichidități, rapoarte de vânzări, toate sunt sisteme informaționale.

Inovarea, Cuantificarea, Standardizarea și integrarea celor trei feluri de sisteme în afacerea dumneavoastră reprezintă tocmai Programul de dezvoltare a afacerii.

Iată câteva exemple pentru fiecare și cum trebuie integrate pentru a produce rezultatele dorite.

Sisteme materiale

La GERBER, obișnuiam să folosim „mese albe” pentru seminarii, întâlniri internaționale și conferințe cu clienții și cu potențialii clienți. Deoarece majoritatea activităților noastre cu clienții se desfășoară prin telefon, fax sau email – mai degrabă decât la sediul nostru, așa cum se întâmpla când am publicat pentru prima dată *Mitul întreprinzătorului* în 1986 – mai ținem puține întâlniri la sediu în prezent.

După cum probabil ați ghicit deja, clădirile noastre erau administrate (și încă sunt) după standarde stricte de culoare și curățenie.

Standardele de culoare din acel timp ne indicau să folosim mese albe în loc de mese negre și markere albastre în loc de cretă albă. Din nefericire, acele standarde ne dictau să avem și pereți albi.

N-a durat mult până să se declanșeze un conflict între standardele de culoare și cele de curățenie.

La sfârșitul unui seminar, al unei întâlniri sau al unei conferințe, persoana responsabilă de acel eveniment trebuia să lase încăperea în bună ordine, cum o găsisse. Asta includea curățarea tablei care nu era tocmai munca

favorită a angajaților noștri.

Nu că n-ar fi făcut-o, dar în graba lor de a scăpa de această corvoadă astfel încât să se poată apuca de munca lor preferată, buretele zbura adeseori necontrolat peste marginea tablei.

N-a durat mult până când pereții noștri, odată strălucitor de albi, să înceapă să expună niște dungi urâte și pete de cerneală de culoare albastru IBM!

Chestia asta ne înnebunea!

Am pornit o întregă campanie.

Am pus note pe pereți:

Către: întregul personal

Subiect: Cerneală albastră pe pereți

Am creat noi procedee de curățare a tablei. Am format echipe pentru curățenie. Am creat echipe de inspectare a pereților. Am făcut inspecții inopinate de verificare a tablelor. Am pus indicatoare deasupra fiecărei table pe care scia: FII ATENT!

Dar orice am făcut și oricât de mult am încercat, orice le-am spus angajaților noștri, niște oameni meticuloși în mod normal, cerneala albastră tot ajungea pe pereți. Singura noastră scăpare părea fie să zugrăvim în alb pereții, iarăși și iarăși, fie să ne întoarcem la tabla neagră și creta albă.

Nici una dintre alternative nu era acceptabilă.

Și așa s-a născut Sistemul nostru pentru prevenirea petelor.

Aveam un standard care insista pe o curățenie impecabilă a pereților și un alt standard care făcea în mod clar ca primul să fie imposibil de îndeplinit (table albe, pereți albi, cerneală albastră). Pe scurt, aveam un conflict între ce voiam și ce aveam.

Acestea sunt cele două componente necesare pentru un conflict.

Acestea sunt condițiile esențiale pentru inovare.

Condițiile care dau naștere unui nou sistem.

Dar mai era nevoie de o a treia componentă pentru a transforma conflictul pe care-l trăiam într-o acțiune de remediere: voința.

Eram hotărâți să rezolvăm problema și nu ne potoleam până nu găseam rezolvarea.

Voința aplicată unui conflict creează energie.

Conflictul unde nu există voință creează frustrare. Un motor care se învâрте, dar fără nici un folos.

Conflictul în care există voință creează hotărâre, o acțiune de a ieși din dilemă.

Și iată-l: Sistemul GERBER de prevenire a petelor!

Era atât de evident, atât de simplu.

Am instalat o ramă de plastic transparent în jurul fiecărei table. Având o lățime de zece centimetri peste marginea fiecărei table, rama de material plastic oprea practic din fașă dezastrul făcut de cerneala albastră.

Dintr-o singură lovitură pereții rămâneau curați.

Angajații noștri erau încântați, iar clienții noștri uimiți.

Permanentele activități de zugrăvire a pereților, de scriere a notelor, de creare a indicatoarelor, de copleșire cu inspecții, de aplicare a unor proceduri dezonorante care invadaseră organizația noastră mai mult de trei săptămâni erau istorie.

Și totul din cauza unei rame de plastic late de zece centimetri!

Un sistem material pentru a produce un rezultat uman și complet integrat.

O soluție sistem pentru o problemă tipică umană. Fără să fie nevoie ca cineva să mai supravegheze, eliberându-mă pe mine de pildă, ca să pot scrie această carte sau să fac orice altceva doresc.

În fond, acesta este rolul unui sistem: să te elibereze ca să poți face lucrurile pe care vrei să le faci.

Sisteme de acțiune

Produsele trebuie vândute.

Și ele se vând, de obicei, cu ajutorul oamenilor.

Toți cei care lucrează în afaceri au auzit vechea zicală: 80% dintre vânzările noastre sunt realizate de 20% dintre oamenii noștri.

Din nefericire, puțini par să știe ce fac acei 20% și nu fac ceilalți 80%.

Ei bine, permiteți-mi să vă spun eu.

Cei 20% folosesc un sistem, iar ceilalți 80% nu folosesc nici un sistem.

Un sistem de vânzări este un sistem de acțiune.

Și am văzut asemenea sisteme producând creșteri aproape imediate ale vânzărilor cu 100% până la 500%!

Ce este un sistem de vânzări? Este o interacțiune complet standardizată între dumneavoastră și clientul dumneavoastră care urmează șase pași esențiali:

1. identificarea unor repere specifice – sau momente de luare a deciziilor de către consumator – în procesul vânzării;
2. scrierea exactă a cuvintelor care te vor duce la succes într-o vânzare (da, scrierea acestor cuvinte pe hârtie ca și scenariul unei piese!);
3. crearea diverselor materiale ce vor fi folosite împreună cu fiecare scenariu;
4. memorarea scenariului pentru fiecare reper;
5. respectarea fiecărui scenariu de către angajații de vânzări de fiecare dată absolut identic;
6. permiteți oamenilor dumneavoastră să comunice mai eficient prin articularea, observarea, ascultarea, recunoașterea, înțelegerea și angajarea față de absolut fiecare potențial client cât de mult este necesar.

La GERBER, numim acest sistem Sistemul Centralizat de Vânzări.

O agenție pentru dezvoltarea forței de muncă, pentru

care am lucrat, a cerut unor oameni fără nici o experiență să opereze pe baza acestui sistem și veniturile au crescut cu 300% într-un an.

O agenție de reclamă a cerut unor oameni fără nici o experiență în vânzări sau în reclamă să opereze pe baza acestui sistem și veniturile au crescut cu 500% în doi ani.

O stațiune balneo-climaterică a cerut unor oameni fără nici o experiență să opereze pe baza acestui sistem și veniturile au crescut cu 40% în două luni.

Dacă-l veți pune la lucru în firma dumneavoastră va face același lucru și pentru dumneavoastră indiferent în ce domeniu activează firma.

Sistemul Centralizat de Vânzări este alcătuit din două componente: Structura și Substanța. Structura se referă la *ce faceți*. Substanța este *cum faceți*.

Structura Sistemului este formată din toate elementele prestabilite ale Procesului și include cu exactitate ce spuneți, ce materiale folosiți când spuneți un anumit lucru și ce purtați.

Substanța Sistemului se referă la ce aduceți dumneavoastră, ca specialist în vânzări, în Proces și include modul cum vorbiți, cum folosiți materialele când vorbiți și cum arătați când vorbiți.

Structura și Substanța fuzionează în procesul de vânzare pentru a produce un rezultat mult mai bun decât ar obține un anume vânzător doar pe baza aptitudinilor sale.

Să cercetăm mai atent cea mai importantă componentă a Sistemului Centralizat de Vânzări – ce spuneți.

PROCESUL CENTRALIZAT DE VÂNZĂRI

Acest proces constă într-o serie de scenarii care descriu întreaga interacțiune între vânzător și client.

Aceste scenarii sunt:

1. Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii
2. Prezentarea analizei necesităților
3. Prezentarea soluțiilor

PREZENTAREA PENTRU STABILIREA ÎNTÂLNIRII

Mulți vânzători greșesc încă de la începutul procesului de vânzare pentru că nu înțeleg scopul Prezentării pentru stabilirea întâlnirii.

Mulți cred că scopul acestei prezentări este de a evalua clientul și de a aprecia dacă este sau nu un potențial cumpărător. Nu acesta este scopul.

Scopul Prezentării pentru stabilirea întâlnirii este unul singur: *acela de a stabili o întâlnire.*

Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii împinge potențialul cumpărător din starea în care se află către următorul reper din proces: Prezentarea analizei necesităților.

Este vorba de anumite cuvinte pe care le spune vânzătorul direct sau prin telefon potențialului cumpărător pentru a-i angaja subconștientul vorbind mai degrabă despre produsul care trebuie vândut în loc de marfă.

De exemplu:

„— Bună ziua, domnule Jackson. Sunt Johnny Jones de la firma Walter Mitty. Ați aflat de noile metode absolut remarcabile care se aplică în prezent pentru controlul banilor?

— Ce metode noi?

— Ei bine, exact de asta am sunat. Îmi puteți acorda un minut din timpul dumneavoastră?”

Produsul? Controlul financiar. Controlul este cheia. Prezentarea îi spune domnului Jackson că se întâmplă în lume „lucruri noi absolut remarcabile” despre care el nu știe (nu deține controlul), dar cu care se poate familiariza acum (ca să câștige controlul) petrecând doar câteva minute cu Johnny Jones.

Și îi spune toate acestea instantaneu! Angajarea emoțională a d-lui Jackson este deja realizată. Tot ce este necesar acum este să găsească sprijinul rațional de care are nevoie. Asta este treaba lui Johnny Jones. Pentru asta a fost stabilită întâlnirea.

Simplu și eficient. Prezentarea stabilește întâlniri.

Pentru ce?

Pentru a face Prezentarea analizei necesităților.

PREZENTAREA ANALIZEI NECESITĂȚILOR Primul lucru pe care-l faceți în Prezentarea analizei necesităților este să repetați ce ați spus în Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii pentru a întări angajarea emoțională:

„Vă amintiți d-le Jackson, când am vorbit prima dată, am menționat ceva despre niște metode noi absolut remarcabile care sunt aplicate în lume pentru controlul banilor.”

Al doilea lucru pe care-l faceți este să-i spuneți potențialului cumpărător cum ați vrea să procedați ca să vă îndepliniți promisiunea față de el:

„Ei bine, aș vrea să vă vorbesc despre aceste metode. Aș vrea să vă prezint niște căi incredibil de eficiente pe care le-a dezvoltat firma mea, Walter Mitty, pentru a vă ajuta să dețineți controlul asupra banilor aici, în afacerea dumneavoastră. Sunteți de acord?”

Al treilea lucru pe care-l faceți este să câștigați credibilitate în mintea clientului comunicându-i două lucruri. Mai întâi, experiența firmei dumneavoastră în asemenea probleme: „Noi suntem specializați în metode de control al banilor” (noi, cei de la GERBER, numim acest lucru o declarație de poziționare). În al doilea rând, dorința dumneavoastră personală de a face tot ce este necesar pentru a folosi această experiență în folosul lui:

„Permiteți-mi să vă spun de ce am creat firma noastră. Am constatat că oameni ca dumneavoastră se simt permanent înșelați, pentru că nu reușesc să scoată maximum de rezultate din banii lor; înșelați pentru că

plătesc dobânzi mai mari decât ar trebui; pentru că lucrează cu experți financiari care nu par să știe ce fac; pentru că lucrează cu bănci care nu par să aibă la inimă cu adevărat interesul clientului.”Și așa mai departe.

„V-ați simțit vreodată înșelat din aceste motive, d-le Jackson? Bineînțeles că da. De aceea a creat firma Walter Mitty «Sistemul de control al banilor» care vă permite să obțineți cel mai bun tratament preferențial din arena finanțelor, plătind cât mai puțin pentru aceasta. Ei bine, știu că pare prea frumos ca să fie adevărat. Dar permiteți-mi să vă explic cum vă propunem noi să lucrăm pentru a face acest lucru în cazul dumneavoastră...”

Prin aceste cuvinte, Johnny Jones comunică faptul că înțelege de ce se simte frustrat dl. Jackson și că el are experiența necesară pentru a îndulci acele frustrări – nu de o manieră personală, ci sistematică – prin Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty.

Al patrulea lucru pe care-l faceți în cadrul Prezentării pentru analiza necesităților este să descrieți Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty și motivul pentru care este el atât de eficient. Nu modul de lucru, ci impactul pe care-l va avea asupra clientului:

„D-le Jackson, Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty este conceput să realizeze trei lucruri. Mai întâi, ne permite să identificăm care sunt problemele exacte care vă deranjează în procesul de control al banilor. Deoarece noi știm că procesul de control al banilor trebuie adaptat special pentru fiecare client al nostru. Pentru a face acest lucru, am creat la firma Walter Mitty ceea ce numim un Chestionar pentru Managementul Banilor. Punându-vă aceste întrebări suntem deja pe drumul cel bun pentru a vă ajuta să obțineți ceea ce vreți. Înainte să plec astăzi, voi trece în revistă chestionarul împreună cu dumneavoastră.

O dată ce chestionarul este completat, îl înapoiem Grupului nostru pentru sisteme financiare. Acesta este un grup de specialiști în finanțe care revăd chestionarul dumneavoastră pentru a se asigura că a fost completat cu acuratețe.

Dacă nu sunt probleme, ei introduc datele în Sistemul nostru de control al banilor care a fost conceput pentru a analiza aceste informații și a le compara cu spectrul larg de date pe care le-am cules de-a lungul anilor. Îndată ce am analizat informațiile, Sistemul va crea soluții personalizate doar pentru dumneavoastră, stabilind căi pentru a asigura tratamentul preferențial despre care am vorbit, dar la cel mai scăzut cost posibil. Căi prin care să vă puteți controla banii și să-i folosiți în avantajul dumneavoastră și nu al altcuiva.

Aceste soluții vor fi apoi pregătite sub forma unui Raport financiar pe care vi-l voi preda personal și îl vom trece în revistă la timpul respectiv.

Dacă unele dintre soluțiile noastre vă vor părea valoroase, vom fi mai mult decât fericiți să vă ajutăm să le implementați. Dacă nu, atunci cel puțin am început procesul de a fi mai bine informați, astfel încât să vă putem fi de ajutor poate altă dată.

În orice caz, Raportul financiar este al dumneavoastră – fără absolut nici un cost. Este modul nostru de a arăta că suntem serioși în ceea ce facem și că vom fi fericiți să lucrăm cu dumneavoastră acum sau în viitor.

Prin urmare, haideți să trecem în revistă împreună chestionarul, iar după ce terminăm vă voi oferi un rezumat al unora dintre cele mai noi și remarcabile metode care sunt aplicate în lumea controlului financiar. Iar apoi voi lua chestionarul cu informațiile necesare pentru a pregăti Raportul financiar. Este totul în regulă?"

Al cincilea lucru pe care-l face Johnny Jones în cadrul Prezentării analizei necesităților constă în completarea Chestionarului pentru managementul banilor.

Al șaselea constă în a-i oferi potențialului client informațiile promise și a-i arăta cât de relevante sunt acestea pentru Raportul Financiar pe care-l va pregăti pentru el. (Ar fi putut face acest lucru de la începutul întâlnirii lor, în timpul procesului de analiză a necesităților pe baza întrebărilor sau o poate face acum, la sfârșit.)

Al șaptelea lucru pe care-l face Johnny Jones în cursul Prezentării pentru analiza necesităților este să stabilească o întâlnire cu potențialul client pentru a-i prezenta Raportul Financiar, amintindu-i că dispune de niște soluții valoroase pentru el – fără nici un cost! – și că Johnny va aloca oricât timp este necesar pentru a-l ajuta pe client să înțeleagă acele soluții, fie că decide să le folosească, fie că nu!

O dată cu finalizarea Prezentării analizei necesităților, Johnny Jones va fi stabilit o întâlnire care-l va duce către cel de-al treilea reper din Sistemul de Vânzări Centralizat și anume Prezentarea soluțiilor.

PREZENTAREA SOLUȚIILOR Prezentarea soluțiilor este componenta cea mai ușoară a Procesului de Vânzare Centralizat deoarece, dacă Johnny Jones și-a făcut treaba eficient până în acel moment, vânzarea este deja realizată.

Mulți specialiști în vânzări cred că vânzarea înseamnă „închiderea” tranzacției. Nu este așa. Vânzare înseamnă „deschiderea” tranzacției. Tocmai acest lucru îl face Prezentarea analizei necesităților. Deschide perspectiva potențialului client către o înțelegere mai profundă a frustrărilor sale și către oportunitățile disponibile pentru el prin parcurgerea chestionarului împreună cu dumneavoastră.

Acum aveți ceva să-i oferiți.

„Metode noi absolut remarcabile” care-i vor permite să primească „un tratament preferențial” în arena financiară, astfel încât să-și asigure acel fel de „control” al banilor pe care-l „merită” și la un cost „preferențial”, cât mai scăzut.

Cu alte cuvinte, cunoscându-vă pe dumneavoastră (Johnny Jones), potențialul client va realiza următoarele:

(1) va intra în cercul câștigătorilor din lumea financiară împreună cu niște cunoscători în domeniu; (2) va fi tratat ca o persoană importantă; (3) va folosi banii eficient; (4) va obține controlul asupra vieții lui.

Și va obține toate acestea fără să plătească un preț prea mare pentru ele!

Ce poate cere mai mult cineva?

Prezentarea soluțiilor furnizează, pur și simplu, suportul rațional pentru angajarea emoțională (vă amintiți?).

În acest moment Johnny Jones împrăspătează cunoștințele potențialului client trecând în revistă tot ce a spus și a făcut în timpul Prezentării pentru analiza necesităților. Clientul uitase deja toate acele date psihografice riguroase. Dar va trebui să și le reamintească – *doar sunt o parte din el*.

Apoi Johnny Jones revede cu răbdare până la ultimul detaliu, fiecare cuvânt, virgulă, cifră din Raportul Financiar pregătit pentru potențialul client!

El pune întrebări pentru a se asigura că potențialul client simte că acesta este Raportul Financiar pregătit special pentru el și nu un raport general al firmei Walter Mitty.

Iar când Johnny Jones a terminat, când a revăzut toate componentele Raportului Financiar pregătit special numai pentru dl. Jackson, întreabă: „Care dintre opțiunile pe care vi le-am sugerat aici, d-le Jackson, credeți că ar servi cel mai bine interesele dumneavoastră în acest moment?” Iar apoi așteaptă răspunsul! Pentru că următoarea persoană care va vorbi este pe cale să facă o achiziție. Dacă va vorbi Johnny Jones, el este pe cale de a pierde vânzarea.

Și asta-i tot, cu excepția faptului că înregistrează vânzarea dacă a avut loc!

Desigur mai sunt altele de făcut!

Ce se întâmplă dacă clientul spune asta?

Ce se întâmplă dacă clientul mă întreabă ailaltă? Și așa mai departe.

Dar credeți-mă, fie că vindeți cearșafuri sau fețe de

pernă, computere sau piscine, flori sau îngrășăminte, canari sau căței, Procesul de Vânzare Centralizat va funcționa.

Cum știi asta?

Deoarece deja funcționează!

Dar dacă vrei ca Procesul să lucreze *pentru dumneavoastră*, trebuie să fiți dornic să-l parcurgeți în același fel de fiecare dată. Folosiți aceleași cuvinte de fiecare dată. Revedeți Raportul Financiar în același mod de fiecare dată.

Și procedând la fel absolut de fiecare dată, nu veți mai avea o *persoană* specializată în vânzări, ci un sistem de vânzări.

Un Sistem de Acțiune.

O tehnologie complet previzibilă pentru a produce rezultate care înainte erau imprevizibile.

Și veți fi în măsură să spuneți cât de previzibile sunt aceste rezultate cu ajutorul unui Sistem informațional.

Sisteme informaționale

Pentru ca un Sistem informațional să interacționeze cu Sistemul de acțiune din exemplul nostru, va trebui să vă furnizeze următoarele informații:

<i>INFORMAȚII</i>	<i>ETAPĂ</i>
<i>Câte apeluri telefonice s-au făcut?</i>	<i>1</i>
<i>Câți potențiali clienți au fost abordați?</i>	<i>2</i>
<i>Câte întâlniri au fost stabilite?</i>	<i>3</i>
<i>Câte întâlniri au fost confirmate?</i>	<i>4</i>
<i>Câte întâlniri au avut loc?</i>	<i>5</i>
<i>Câte Prezentări ale Analizei Necesităților au fost programate?</i>	<i>6</i>
<i>Câte Prezentări ale Analizei Necesităților au fost confirmate?</i>	<i>7</i>
<i>Câte Analize ale Necesităților au fost finalizate?</i>	<i>8</i>

<i>Câte Prezentări ale Soluțiilor au fost programate?</i>	9
<i>Câte Prezentări ale Soluțiilor au fost confirmate?</i>	10
<i>Câte Prezentări ale Soluțiilor au fost finalizate?</i>	11
<i>Câte soluții au fost vândute?</i>	12
<i>Care a fost valoarea lor medie în dolari?</i>	13

Informațiile vor trebui înregistrate pe un formular, fie manual sau sub forma unei baze de date pe calculator.

Sistemul informațional va urmări activitatea Sistemului de vânzări etapă cu etapă.

Acest sistem vă va spune o serie de lucruri uimitoare.

Vă poate spune rata de conversie între două etape din Procesul de vânzare.

Vă poate spune în ce etapă are nevoie de ajutor un specialist în vânzări și care dintre oamenii dumneavoastră lucrează „în sistem” – adică folosesc Sistemul de vânzări ad literam – și care ies din sistem.

Dacă ați calculat costul unei convorbiri telefonice, puteți calcula apoi costul finalizării următoarei etape din proces, și a următoarei, și tot așa până calculați întregul cost al unei vânzări.

Pe scurt, Sistemul informațional vă poate oferi toate informațiile de care aveți nevoie!

Lucruri pe care nu le știți acum.

Informații pe care aveți nevoie să le știți pentru a dezvolta, controla și schimba Sistemul de vânzări.

Informații de care aveți nevoie și în domeniul financiar, în Producție sau pentru Dezvoltarea Produsului.

Dacă Strategia Sistemelor este liantul care coagulează Prototipul Francizei, atunci informația este liantul care coagulează Strategia Sistemelor.

Vă spune când și de ce este necesar să schimbați.

Fără sistemul informațional, puteți la fel de bine să vă

legați la ochi, să puneți pe cineva să vă învârtă de trei ori și să vă așezați cu o săgeată în mână așteptând un semnal din ceruri pentru a o arunca la țintă.

Nu este un joc prea promițător.

Dar se pare că este un joc pe care mulți dintre patronii de mici afaceri sunt hotărâți să-l joace.

Sisteme materiale, Sisteme de acțiune, Sisteme informaționale.

Lucruri, acțiuni, idei, informații.

Materialul din care sunt făcute viețile noastre și materialul din care este făcută și afacerea dumneavoastră, bineînțeles.

Observați cât de dificil este să le separi?

Observați cât de mult sunt interconectate?

Înțelegeți ce vreau să spun prin sistemul de afaceri? Și de ce este atât de necesar să începeți să vă gândiți la afacerea dumneavoastră ca la un sistem complet integrat?

Deoarece abordarea fiecărei componente a afacerii separat de tot restul ar fi o nebunie, pentru că oricare componentă le afectează pe celelalte.

Înțelegeți acum că Obiectivul fundamental, Obiectivul strategic, Strategia organizatorică, Strategia de management, Strategia de personal, Strategia de marketing și Strategia sistemelor sunt toate interdependente și nu independente una față de alta.

Că succesul Programului dumneavoastră de dezvoltare a afacerilor depinde în totalitate de atenția pe care o acordați acestei integrări.

Dacă înțelegeți toate acestea, atunci cartea de față a meritat timpul cheltuit pentru a o scrie.

Dacă nu, scoateți-vă legătura de la ochi pentru că nu mai este timp de ghicit.

Avem afaceri de făcut.

Nu mai este timp să aruncăm cu săgeata orbește.

Eram aproape de sfârșit. Sarah o știa și o știam și eu.

Tot ce mai rămăsese era să asamblăm toate piesele. S-o ajut să integreze toate elementele despre care am vorbit. S-o ajut să vadă cum se aplică toate acestea afacerii ei „Totul despre plăcinte” – un lucru într-adevăr esențial.

— Înțeleg ce vrei să spui când vorbești despre Sisteme materiale, spuse ea. Firma patiseriei mele, pardoseala, pereții, vitrinele, mesele, uniformele angajaților și așa mai departe. Cu alte cuvinte toate elementele vizuale din afacerea mea și modul cum se potrivesc unele cu altele. De fapt, dacă totul este făcut corect, întreaga afacere trebuie să arate ca un sistem total integrat, frumos proiectat.

Înțeleg chiar ce înseamnă Sistem informațional, continuă ea. Capacitatea mea de a extrage din operațiunile zilnice ale patiseriilor mele (se gândea deja la cele patru patiserii, în loc de una!) informații despre câte plăcinte s-au vândut, ce fel de plăcinte, în cât timp s-au vândut, câți clienți au vizitat fiecare patiserie și când, câți au cumpărat plăcinte pentru acasă și câte plăcinte au fost consumate pe loc, câți clienți care au consumat plăcinte pe loc au mai cumpărat și pentru acasă și așa mai departe. Și îmi pot imagina că sunt o mulțime de alte informații pe care aș vrea să le știu, acum, când am început să mă gândesc la asta.

Ceea ce nu prea înțeleg sunt Sistemele de acțiune. Poți să îmi mai spui câte ceva despre asta? Nu-mi pot imagina că angajații mei vor folosi – cum l-ai numit? – Sistemul Centralizat de Vânzări.

— Bănuiesc că ți-l poți imagina, dar nu îți dai seama de acest lucru, am spus eu.

Îți aduci aminte ce am spus mai devreme când am vorbit despre Inovare? „Bună ziua, ați mai fost pe-aici înainte?” în contrast cu „Bună ziua, pot să vă ajut?” Ei bine, care este versiunea ta pentru aceste cuvinte?

Îți amintești când am vorbit despre jocul pe care merită să-l joci și procesul de angajare pe care-l folosea managerul hotelului? Dar despre scenariul pe care l-a folosit când a spus povestea despre jocul patronului său?

Care este versiunea ta pentru toate acestea?

Și îți amintești când am vorbit de listele de verificări de la hotel și cum am continuat apoi prin descrierea Sistemului de management care le definea? Care este versiunea ta în această privință?

De fapt, am continuat eu, orice comunicare scrisă sau verbală cu oricine vine în contact cu afacerea ta este un Sistem de acțiune. Ceea ce nu înțeleg mulți dintre noi este puterea acestor cuvinte când sunt total integrate. Faptul că scenariul de angajare, numele afacerii, instruirea pe care o desfășori la cursurile tale, cuvintele din broșura de prezentare pentru clienți, reclamele și tot ce spui trebuie să conlucreze exact cum conlucrează componentele vizuale din patiseria ta pentru a transmite un singur mesaj puternic și eficient. Acela că ești patiserie „Totul despre plăcinte” și că nu există nici o altă patiserie ca a ta. Nu mai există nimeni care să poată spune aceeași poveste. Nu mai există nimeni care să folosească aceleași cuvinte exact în același fel cu tine. Și aceste cuvinte reprezintă ideea din spatele afacerii „Totul despre plăcinte”. Ideea care izvorăște numai și numai din mintea ta. Ideea pe care mătușa ta a înțeles-o atât de bine și 'pe care și tu o înțelegi atât de bine. Ideea afacerii tale care este sângele ei dătător de viață. Ideea este inima afacerii tale, spiritul ei.

Și tu știi, Sarah, cât de valoros este acest spirit. Trebuie cultivat cu grijă. Trebuie împărtășit și altora. Trebuie lăsat liber în lume.

La toate acestea se referă Sistemul de acțiune. Înțelegi acum? Observi cum toate acestea se potrivesc împreună într-un întreg minunat ce poate fi mânuit, dar care este mereu în schimbare?

Înțelegi acum de ce spun că rolul Tehnicianului nu este nici pe departe suficient? Că există atât de multe alte lucruri care trebuie făcute pentru ca afacerea ta să se dezvolte la întregul potențial?

Și este captivant!

Pe fața lui Sarah apăru un zâmbet larg.

O SCRISOARE PENTRU SARAH

Libertatea nu vine de la sine; ea trebuie câștigată. Și nu poate fi câștigată toată o dată; ea trebuie câștigată zi de zi.

*Rollo May Man's
Search for Himself*

Dragă Sarah,

Se spune că nu există accidente în univers, așa încât aș putea considera ca un lucru providențial faptul că, exact în ziua în care îți scriu această scrisoare, tocmai am terminat de citit, pentru a treia oară, excelenta carte *Man's Search for Himself* de Rollo May. Ce lecții minunate conține această carte pentru noi toți, cei care lucrăm în afaceri și care credem că subiectele fierbinți ale zilelor noastre referitoare la valori esențiale, sens, scop și delegarea puterii constituie o gândire avansată, când de fapt, Rollo May a vorbit mult mai elocvent despre exact aceleași subiecte în 1953!

De aceea, câți dintre oamenii de afaceri din ziua de astăzi își amintesc de cartea lui May, *Age of Anxiety*, sau de Camus, Dostoievski, Kierkegaard, Kafka, Orwell, sau de *The Hollow Man* al lui T.S. Elliot și de cartea lui David Riesman *The Lonely Crowd*. Dar pentru ei, întrebarea pe care și-o puneau era o problemă de viață și de moarte, nu doar o problemă de succes în afaceri.

Dacă aveam o asemenea sete arzătoare de valori în 1953, când a fost publicată pentru prima dată cartea lui May, și avem o asemenea sete arzătoare de valori și în zilele noastre, ce ni s-a întâmplat de atunci încoace? Războiul rece? Călătoria pe lună? Războiul din Coreea?

Războiul din Vietnam? Cel din Cambodgia? Revoluția sexuală? Revoluția feministă? Explozia drepturilor civile? Revoluția psihologică? Manifestul Noului Ere și sosirea noului mileniu? Aș spune că s-au petrecut al naibii de multe lucruri! Și totuși, după toate astea și după patruzeci de ani, încă suntem în căutarea sensului vieții, ceva în care să credem și vorbim despre asta ca și cum ar fi ceva nou!

Ce lecții nu am reușit' să învățăm, Sarah, acum, la sfârșitul secolului al XX-lea? Poate că nu ne pasă suficient de mult. Mie mi se pare că sensul vine din faptul că îți pasă și nu invers. Cât ne pasă de valorile noastre. Și astfel, când mă uit în jur, văd că nu ne pasă suficient de mult ca să fim în măsură să găsim adevăratul înțeles în lucrurile pe care le facem.

Asta nu înseamnă că nu ne pasă de nimic; evident, ne pasă. Ne pasă să câștigăm bani. Ne pasă să fim în siguranță. Ne pasă să fim protejați. Ne pasă de Superbowl.

Dar cred că lucrurile de care ne pasă sunt ne semnificative dacă le plasăm pe scara pe care au folosit-o Dostoievski, Camus, Tolstoi, Kierkegaard, Kafka, Noul sau Vechiul Testament, sau Rollo May. Sarah, problema este că în zilele noastre oamenii nu sunt destul de serioși. Ajungem chiar să vorbim despre valori – când se întâmplă să mai vorbim despre ele – ca despre niște mărfuri, precum un pulover sau o pereche de pantofi Gucci, care pot fi achiziționate scriind un cec. Ca și cum a fi vorba de un seminar de instruire dintre cele care abundă despre Capacitatea de conducere, Delegarea puterii, Management, Relații, Calitate. Ca și cum dacă ne-am mai instrui puțin am reuși deodată să acumulăm mai multe valori, mai multă substanță. Nu cred că este așa, Sarah.

Cred că, jucându-ne jocul final la acest sfârșit de secol douăzeci și unu, vom avea nevoie de mult mai mult decât pot ne oferi „instructorii” noștri. Cred că avem nevoie de un șoc, un șoc autoadministrat care să ne zdruncine atât de puternic, atât de cumplit, atât de nepăsător față de micile

noastre dorințe, încât să arunce în aer, când ne așteptăm mai puțin, lumea pe care am croit-o fiecare pentru noi înșine – acel mic spațiu personal – sau s-o ardă pe loc până la temelii ca să nu mai auzim niciodată de ea.

Și aici stă problema, Sarah, dar și ocazia, desigur. Cum ajunge cineva în viața sa până în punctul în care, nu doar că este pregătit, ci și dornic și nerăbdător să facă un asemenea salt al credinței – oricât de înspăimântătoare ar fi perspectiva – și fără să aibă nici o garanție că va servi la ceva?

Dragă Sarah, cred că am ajuns aproape de un asemenea punct în momentul când ne-am despărțit cu puțin timp în urmă, la o răscruce de drumuri, unde eu stăteam și te priveam cum mergeai pe calea nou descoperită, gândindu-mă că știam încotro mergi și ce vei descoperi acolo, dar dându-mi seama, în același timp, că de fapt nu știam nimic. Că acea cale pe care ai ales-o ducea atât în viitor, cât și în trecut, la copilăria ta și către „spiritul” pe care credeai că l-ai pierdut.

Dar ceea ce știi că este adevărat din propria mea experiență de viață este că nu-ți vei redescoperi cu adevărat „spiritul” în trecut, ci vei descoperi că te așteaptă în viitor, pe calea pe care ai ales-o acum. Spiritul nu este în spatele tău, ci departe în fața ta; el și-a făcut deja opțiunea! Tot ce era necesar să se întâmple este ca și tu să ți-o faci pe a ta ca să fiți din nou împreună. Frumoasă metafizică pentru un tip pragmatic ca mine, dar deși nu o pot dovedi, știu fără nici o umbră de îndoială că este adevărată.

Știi asta pentru că exact același lucru mi s-a întâmplat și mie, mereu și mereu, când am fost deschis la minte să înțeleg. Știi că spiritul meu așteaptă undeva, în fața mea, pe una dintre miile de cărări și că depinde de mine să aleg acea singură cărare unde așteaptă spiritul meu și să pășesc pe ea senin, fără ezitare pentru a-mi urmări eul, care este cel mai grozav din câte aș putea să fiu. A fi spiritual înseamnă a fi plin de spirit. Adică să nu-ți pierzi sufletul.

Iar acolo, în spiritul nostru, se află sensul vieții, Sarah. Acolo, în ceea ce mătușa ta a numit „a-ți păsa”. Spiritul tău îi pasă, Sarah. În timp ce părinții și profesorii tăi l-au considerat subminant și au încercat să ți-l ia, mătușa ta a știut ce tu tocmai ai descoperit. Că spiritul tău aștepta acolo tot timpul! El n-a plecat nicăieri; tu ai plecat. Iar calea pe care mergi acum este calea pe care tu și mătușa ta ați mers pe când erați acolo, în bucătărie, și acolo, în patul de fetiță în acea dimineață pe când respirai aerul de vară, bogat, delicat, și acolo, între cei patru stejari mângâind cu mâna coama calului negru.

Caiafa ta a existat întotdeauna, Sarah. Pur și simplu, te-ai pierdut. N-ai avut încredere în ea. Datorită necesității tale de a te simți în siguranță, ca orice fetiță, de a simți că părinții nu te vor părăsi și că profesorii te vor iubi, ai rupt legătura cu tine însăși. Dar, din fericire, nu pentru totdeauna.

Deoarece această cale pe care te afli acum, calea întreprinzătoare, șerpuieste prin locuri care te vor uimi uneori, sau chiar te vor șoca alteori. Să nu te îndoiești de faptul că nimic nu va fi sigur pe această cale, dar de aceea este atât de captivantă! Este calea surprizelor. Este calea permanentei angajări. Și pentru că îți aduce toate aceste lucruri, este cu adevărat calea vieții, sau, cum ar fi numit-o Rollo May, „calea libertății”. El a spus: „Astfel, libertatea nu constă doar în a spune «da» sau «nu» în fața unei anumite decizii; este puterea de a ne modela și a ne crea pe noi înșine. Libertatea este capacitatea de «a deveni ceea ce suntem cu adevărat», după cum a spus Nietzsche.”

Și așa, Sarah, deși am vorbit mult despre afacerea ta și despre relația ta cu ea, despre planificare și sisteme, despre control și management, despre dezvoltarea oamenilor, despre dezvoltare organizatorică și de marketing, și despre toate acele componente ale afacerii tale pe care nu numai că trebuie să le cunoști, dar și să fii atentă la evoluția lor, așa dovedi neglijență dacă ți-aș lăsa

impresia că oricare dintre lucrurile acestea aduc ceva în plus dacă nu îți amintești un lucru: să îți cortina ridicată.

Cortina delimitează zona de confort. Iar zona de confort a fost masca pe care ți-ai pus-o pe când erai o fetiță pentru că te simțeai în siguranță când spiritul tău lipsea. Zona de confort a fost cortina pe care ți-ai pus-o în față și de după care vedeai lumea. Zona de confort a fost mica ta lume tihnită în care ai trăit știindu-i toate locușoarele unde te puteai ascunde pentru că era așa de mică. Zona ta de confort te-a acaparat și te poate acapara din nou când ești mai puțin pregătită, deoarece știe ce înseamnă pentru tine. Pentru că știe cât de mult vrei să te simți confortabil. Pentru că știe ce preț ești dornică să plătești pentru confortul de a deține controlul. Prețul final este viața ta.

Prin urmare, Sarah, dacă această nouă cărare, dacă a trăi împreună cu spiritul tău înseamnă ceva pentru tine, dacă îți pasă cu adevărat de asta, atunci păzește-le ca pe propria ta viață. Deoarece Confortul poate pune stăpânire pe oricare dintre noi când suntem mai puțin pregătiți. Confortul ne transformă pe toți în niște lași.

Așa că, îți spun la revedere acum. Te rog, spune-mi cum o mai duci; cum merge afacerea. Și nu uita, inima mea va fi alături de tine oriunde ai fi.

M. Gerber

Epilog

SĂ REÎNVIEM VISUL AMERICAN AL MICILOR AFACERI

La vremea aceasta ar trebui să știți că un om conștient trăiește acționând, nu gândindu-se să acționeze și nici nu stă să se gândească la ce va crede când va termina de acționat. Un om conștient va alege o cale cu inima și o va urma.

Carlos Castaneda
A Separate Reality

Această carte nu este numai o simplă rețetă pentru succes; *este o chemare la arme.*

Dar această chemare la arme nu înseamnă o chemare la bătălie. Este o chemare la învățătură.

Cum să simțim, să gândim și să acționăm diferit și mai productiv, mai uman decât ne permit deprinderile și înțelegerea de care dispunem în prezent. Lumea de astăzi este dificilă. Umanitatea a trăit mai multe schimbări în ultimii douăzeci de ani decât a trăit în toți cei 2000 care i-au precedat.

Hotare care ne-au fost de folos odată – hotare geografice, politice, sociale, emoționale – nu mai există. Regulile se schimbă permanent. Dar oamenii nu pot trăi fără hotare, fără structuri, fără reguli. Așa încât altele noi au răsărit și s-au răspândit pentru a umple golul lăsat de cele care păreau să nu mai servească proaspetelor condiții din „Noua Eră”.

Din nefericire, într-o lume aflată în rapidă schimbare, există puțin timp pentru ca regulile să se sedimenteze. Imediat ce apar noi reguli, sunt și ele înghițite în vârtoarea

nesățioasă a schimbării, urmate mult prea repede de încă mai multe reguli și tot mai multe.

Rezultatul tuturor acestor schimbări sunt haosul și dezordinea, fiecare schimbare aducând cu ea o lume încă mai furtunoasă decât cea dinaintea ei, cu mai puține tradiții de păstrat. O lume aflată la strâmtoare, unde domnește confuzia.

Dar necazurile nu au început acolo „în afară”. Dacă așa ar fi, ar fi cu adevărat nenorocire. Deoarece care dintre noi știe suficient de mult pentru a controla sau chiar pentru a influența doar ce se întâmplă acolo, „în afară”? Este atât de dificil pentru noi să facem ceva în afacerea noastră, decât cum am putea reuși să facem ceva pentru lume?

Nu putem. Este chiar atât de simplu. Și orice chemare la arme care sugerează că putem este un expedient, o chemare la pierderea iluziilor și în final, o chemare către dezastru. Pentru că expedientele noastre nu sunt soluții. Slabele noastre încercări de a îndrepta lumea nu îi pot schimba starea globală. Dacă funcționează totuși, pot schimba numai circumstanțele în care ne găsim noi la un moment dat.

Nu, nu putem schimba lumea din afară. Și din fericire, nici nu trebuie s-o facem; putem începe mult mai aproape de casă. Putem începe de aici, „din interior”. De fapt, dacă vrem să avem succes, chiar asta trebuie să facem. Deoarece haosul nu este undeva „în afară” în toți ceilalți. Nu este undeva „în afară” în lume. Haosul este aici, în mine și în tine.

Problema nu este în lume; problema este în tine și în mine.

Nu lumea este în haos; noi suntem în haos.

Aparentul haos din lume este o reflectare a dezordinii noastre interioare.

Dacă lumea reflectă o lipsă de bun simț, aceasta se întâmplă pentru că fiecare dintre noi arată aceeași lipsă de bun simț. Dacă lumea pare că nu știe încotro merge, asta

se întâmplă pentru că fiecare dintre noi acționăm în același fel. Dacă lumea este violentă și lacomă, nemiloasă și inumană, și adesea de-a dreptul stupidă, aceasta se întâmplă pentru că eu și cu tine suntem astfel.

Deci, dacă vrem ca lumea să se schimbe, mai întâi trebuie să ne schimbăm propria viață!

Din păcate, nu am fost învățați să gândim în acest mod. Noi suntem o societate care arată cu degetul „în afara”, obișnuită să gândească în termenii „ei contra noastră”. Noi vrem să îndreptăm lumea astfel încât să putem rămâne la fel. Iar pentru această societate care arată cu degetul „în afară”, problema este să se aplece spre „înăuntru”.

Dar acum este timpul să învățăm cum s-o facem. Acum este timpul să schimbăm lucrurile.

Pentru că dacă nu o facem, haosul va persista.

Și nu ne mai putem permite acest haos.

Pur și simplu, nu mai avem timp.

Acoperirea decalajelor

Despre acest lucru este vorba în această carte. Despre acoperirea decalajelor.

Decalajele între lumea „din afară” și lumea „dinăuntru”.

Iar mica ta afacere poate deveni un pod peste aceste decalaje. Un pod între tine și lume. Un pod care poate aduce împreună lumea „din afară” și lumea „dinăuntru” într-o asemenea manieră încât să le facă pe ambele mai umane.

Într-o manieră care să le facă pe ambele mai productive. într-o manieră care să facă astfel încât ambele lumi să funcționeze.

Deoarece mica ta afacere poate deveni, la fel ca hotelul aceluia patron, un „dojo”, sala ta de antrenament. Joe Hyams ne spune în cartea sa *Zen in The Martial Arts*^[5], ce

[5] Joe Hyams, *Zen in the Martial Arts* (Los Angeles: J.P. Tarcher, Inc., 1979) pag. 12

este un „dojo”:

Un dojo este un cosmos în miniatură unde putem intra în contact cu șinele nostru – cu temerile noastre, neliniștile, reacțiile și obiceiurile noastre. Este arena unui conflict interior unde ne confruntăm cu un oponent care de fapt, nu este un oponent, ci mai degrabă un partener dornic să ne ajute să ne înțelegem mai deplin pe noi înșine. Este un loc unde putem să învățăm într-un timp scurt foarte multe lucruri despre cine suntem și cum ne comportăm în lume. Conflictele care au loc în dojo ne ajută să ne descurcăm în conflictele care au loc în lumea exterioară. Concentrarea și disciplina totală necesare studiului artelor marțiale sunt aduse în viața zilnică. Activitatea în dojo ne cheamă permanent să încercăm noi lucruri, așa încât este și o sursă de învățături – cum se spune în terminologia Zen, o sursă de iluminare.

Și exact acest lucru este și o mică afacere!

Un loc care răspunde imediat fiecărei acțiuni pe care o întreprindem. Un loc în care putem să experimentăm implementarea ideilor într-un mod care ne va schimba viața. Un loc unde putem începe să testăm toate părerile pe care le avem despre noi. Este un loc unde întrebările sunt cel puțin la fel de importante ca răspunsurile, dacă nu chiar și mai importante. Un loc unde generalizările trebuie să lase loc particularităților. Este un loc care ne solicită atenția, unde trebuie urmate regulile și păstrată ordinea. Un loc care nu este ideal, dar unde idealismul trebuie să fie prezent pentru a servi practica. Este un loc unde lumea este redusă la o dimensiune cu care se poate lucra, o dimensiune suficient de mică pentru a fi flexibilă și destul de mare pentru a putea testa tot ce avem nevoie să testăm. O adevărată sală de antrenament.

O lume proprie.

O lume proprie

Și în fond, „visul american al micii afaceri” este cel care a servit drept catalizator pentru atât de multe eforturi întreprinzătoare și pentru unele mai puțin întreprinzătoare.

Să ne creăm o lume proprie.

Ce este Revoluția antreprenorială despre care oamenii vorbesc în zilele noastre când milioane dintre noi intră în afaceri pe cont propriu?

Nu este nimic mai mult decât o încercare de a ne refugia din haosul lumii moderne într-o lume a noastră proprie.

Este o dorință arzătoare de ordine, formă și control. Și încă pentru ceva. Ceva mai personal. Ceva mai puțin distinct, dar mult mai conectat intim cu cine suntem noi ca ființe umane. Este o dorință arzătoare pentru o relație cu eul nostru și cu lumea de o manieră imposibil de trăit atunci când ai o slujbă.

Din nefericire, așa cum am constatat deja, „visul” acesta se realizează rar; majoritatea micilor afaceri dau faliment. Iar motivul este evident. *Aducem haosul cu noi în afacere.*

Nu reușim să ne schimbăm pe noi înșine. Încercăm să schimbăm lumea din afară pomind o mică afacere – dar noi rămânem aceiași!

Iar mica afacere care a fost pornită pentru a ne oferi o nouă lume devine în schimb cea mai proastă slujbă din lume!

Lecția pe care trebuie s-o învățăm din toate acestea este simplă: *Nu putem să ne schimbăm viața începând „din afară”.* Tot ce poate ieși din asta este mai mult haos!

Putem să ne schimbăm viața și să creăm o lume proprie numai dacă înțelegem mai întâi cum este construită o asemenea lume, cum funcționează ea și care sunt regulile jocului. Și asta înseamnă că trebuie să studiem lumea și cum ne plasăm noi în ea. Iar pentru aceasta avem nevoie de o lume cu dimensiuni suficient de mici și de o complexitate suficient de redusă pentru a o putea studia.

O mică afacere este tocmai o astfel de lume.

Iar Programul de dezvoltare a afacerilor poate fi instrumentul pentru a o studia mai eficient.

Și Prototipul francizei poate furniza studiului nostru disciplina de care are nevoie pentru a avea succes.

Inovarea, Cuantificarea și Standardizarea au devenit mijloacele practice care ne ajută pe noi și pe oponentul nostru – oricine ar fi acesta – să ne descoperim limitele, slăbiciunile și punctele tari. Ne ajută să descoperim ce anume funcționează în lumea reală în loc să luăm de bun ceea ce imaginația noastră ar dori să funcționeze. Deoarece într-un concurs de arte marțiale nu este loc pentru imaginație. Asta ne poate ucide acolo!

Inovarea, Cuantificarea și Standardizarea furnizează sistemul de credințe ale afacerii noastre, fundamentul filozofic al interacțiunii noastre cu lumea. Ele devin un izvor de învățături, de creație, de expansiune dincolo de limitele auto-impuse.

Iar prin Inovare, Cuantificare și Standardizare, afacerea noastră poate deveni ceva mai mult decât un simplu loc unde să te duci la muncă. Poate deveni un loc care să satisfacă mai multe dintre necesitățile noastre și nu doar cele ale Tehnicianului. Este un loc care prin dezvoltarea afacerii servește eului nostru complet: inovatorului, tehnicianului, întreprinzătorului, managerului, care se află în fiecare dintre noi.

Mica dumneavoastră afacere, ca și a mea, ne poate îmbunătăți viața.

O idee de acțiune

Dar oare funcționează cu adevărat?

Va funcționa modelul Prototipului francizei și pentru dumneavoastră?

Există un vechi proverb chinez care spune:

*Dacă auzi ceva, vei uita,
Dacă vezi ceva îți vei aminti,*

Dar vei înțelege numai când vei face ceva.

Pe scurt răspunsul meu este un răsunător „Da!”. Prototipul francizei va funcționa. De câte ori este aplicat. Și va lucra pentru dumneavoastră. Funcționează pentru că solicită angajamentul total al oamenilor angrenați în afacere. Nu se poate lucra fără tragere de inimă. Nu se poate lucra irațional. Se poate lucra numai inteligent, echitabil, voit, sistematic și cu compasiune.

Procesul însuși de dezvoltare a afacerilor produce schimbări imediate în oamenii care se angajează în el.

Și aceasta este cheia succesului.

Cei care se angajează în acest proces trebuie să-și păstreze în minte ținta pentru a continua pe drumul ales. Iar în acest proces de memorare, ținta se leagă de ceva real – afacerea lor. Un loc unde țintele pot fi testate într-un mod concret, practic. Afacerea devine un simbol pentru viața pe care doresc s-o trăiască, o manifestare vizibilă a ceea ce sunt și a credințelor lor. O dovadă vie, activă, în evoluție, a voinței unui om.

Dar vă cer să nu vă mai gândiți la toate acestea. Este timpul să acționați.

Pentru că, până nu veți acționa, nu veți înțelege.

Iar când o veți face, nu mai rămâne nimic la care să vă gândiți – sunteți deja departe pe drumul ales.

Până atunci, nu-i decât o altă idee bună, un alt gând creativ. Este timpul să-l transformați într-o inovație.

Este timpul să reînviați visul american al Miciei Afaceri.

A dispărut de prea mult timp.

Postfață

A FACE PRIMUL PAS

Prin urmare, ce veți face acum?

Acum, când focul arde, acum când vreți să vă apucați de treabă, acum când vreți să vă transformați afacerea într-o mică „mașină de făcut bani”, într-o afacere la cheie.

Ei bine, la fel ca Sarah și ca alte mii de proprietari similari ai unor mici afaceri, trebuie să faceți primul pas.

Mai întâi, trebuie să faceți un pas înapoi și să vă priviți afacerea din noua dumneavoastră perspectivă creată de lucrarea *Mirul întreprinzătorului*.

Pentru a vă transforma visul în realitate, este necesar să analizați situația existentă a afacerii, să hotărâți cum trebuie să arate ea când veți obține, în final, tot ce ați vrut și apoi să stabiliți decalajul dintre situația în care sunteți și situația în care vreți să ajungeți.

Nu uitați:

Când auziți despre ceva, uitați.

Când vedeți ceva, vă amintiți.

Dar înțelegeți numai atunci când faceți ceva.

Să ne apucăm de treabă.

*Michael E. Gerber
Petaluma, California
Martie 1995*