

PLANUL DE AFACERI

SUMAR

- 1. În loc de introducere**
- 2. Elaborarea planului de afaceri**
- 3. Ghidul dumneavoastra practic**
- 4. Si daca tot sunteti manager....**
- 5. Ce fel de conducator sunteti ?**

1. ÎN LOC DE INTRODUCERE

România anului 2001 stie deja foarte bine ce înseamna „economia de piata”. Modalitatea în care este pusa în practica ne da, însa, de furca. Vrem, nu vrem, ne-am familiarizat cu termeni precum: tranzitie, TVA, inflatie, crize economice, somaj, privatizare etc.

Chiar daca cei mai multi dintre noi prefera stabilitatea locului de munca oferit de stat, nu putini sunt cei care, de voie, de nevoie, au trebuit sa aleaga calea începerii propriei afaceri. Asa se face ca de 11 ani încoace, am fost asaltati de tot felul de comercianti, care de care mai dornici sa ne sara în ajutor cu oferte cât mai variate.

Multimea de buticuri, dughene si „dughenute” de la începutul anilor '90, ticsite cu ce vrei si ce nu vrei, s-a transformat cu timpul în magazine cochete, încercând sa imite moda din vest. Acesta este doar un exemplu a ceea ce cunoastem azi ca fiind IMM-urile, adica Întreprinderi Mici si Mijlocii.

Un capital suficient, vointa si un strop de imaginatie au facut sa apara mici afaceri care au reusit sa se mentina pe piata. De la florarii particulare la firme de software, cabinete stomatologice si cabinete de cosmetica pentru patruipedul familiei, toate aceste afaceri au pornit de la o idee, schitata si redactata într-un *plan de afaceri*.

Înainte, însă, de a începe elaborarea planului, trebuie să aveți în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care veți demara o afacere, cât și de motivațiile dumneavoastră și ale familiei. În fond, familia este cea care suportă riscurile unui eventual eșec sau se va bucura alături de „omul de afaceri al casei”, de succesul ideii puse în practică.

Stiați ca...

Atunci când există ideea unei afaceri, trebuie să vă gândiți dacă:

- ?? Sunteți bine informat?
- ?? Va puteți planifica acțiunile în mod logic?
- ?? Vă place să vă asumați riscuri?
- ?? Sunteți perseverent?
- ?? Știți să luați decizii cu risc minim pentru afacerea dumneavoastră, fără a vă implica afectiv?
- ?? Sunteți un bun organizator pentru a desfășura o activitate eficientă?
- ?? Aveți responsabilitate în gândire și putere de muncă?

Dacă știți deja ce vreți să faceți în viitor, puteți să porniți la treabă.

Orice afacere este orientată către crearea de profit, iar concurența cu alți mici întreprinzători face parte integrantă din lumea afacerilor. Succesul depinde de două elemente fundamentale: impactul afacerii asupra dumneavoastră și planificarea afacerii.

1. Impactul afacerii asupra dumneavoastră – trebuie să cunoașteți exact consecințele și exigentele afacerii

pe plan personal. Afacerea s-ar putea sa va coste pierderea multor momente petrecute în mijlocul familiei. Pentru a reusi, dumneavoastra, de exemplu, este nevoie de multa daruire si de foarte multa munca. Va trebui sa examinati potentialul si posibilitatile de care dispuneti, de exemplu punctele tari, dar si punctele slabe, limitele înainte de a abandona serviciul dvs. actual pentru a porni propria afacere. Daca sunteti dispus la aceste sacrificii, treceti la urmatoarea faza.

2. Planificarea afacerii – o idee, fie ea chiar, aparent, „o nebunie”, „o ciudatenie”, daca nu este „pusa pe hârtie”, se pierde si puteti sa aveti neplacuta surpriza de a fi copiata si pusa în practica de altcineva. De aceea, se impune elaborarea **planului de afaceri**, care *va prezenta schematic si logic pasii urmati în derularea activitatii gândite de dvs. Planul va ajuta sa va organizati mai bine ideile – activitatea de concepere si elaborare a acestui plan va obliga la analiza obiectiva, critica si nesentimentala a proiectului dvs., la modul de functionare si la rezultatele estimate.*

Cunoscând acum importanta acestui plan si responsabilitatile pe care trebuie sa vi le asumati, puteti sa treceti la redactarea planului de afaceri propriu-zis. Desi este ideal sa realizati propriul plan, iata care sunt elementele de baza de care trebuie sa tineti cont!




2. ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

Succesul activitatii dvs. depinde, în primul rând, de întocmirea unui plan de afaceri viabil. Iata care sunt pasii hotărâtori pentru viitorul afacerii dvs.:

1. Alegeti produsul pe care doriti sa-l realizati sau **serviciul** pe care vreti sa-l oferiti. Stabiliti ce face ca produsul/serviciul dvs. sa fie deosebit fata de cele aflate pe piata la momentul respectiv, cu alte cuvinte, diferentiati-va produsul/serviciul oferit fata de concurenti.

Iata câtiva dintre factorii care asigura succesul produsului dvs.:

- ~~///~~ performanta în functionare;
- ~~///~~ produs în care poti avea încredere totala;
- ~~///~~ pret;
- ~~///~~ livrare eficienta;
- ~~///~~ noutate în materie de tehnologie;
- ~~///~~ accesibilitate;
- ~~///~~ calitate;
- ~~///~~ durabilitate;
- ~~///~~ usor de folosit;
- ~~///~~ siguranta în utilizare;
- ~~///~~ usor de întretinut;
- ~~///~~ pretul rezonabil al componentelor;

-  design atractiv;
-  flexibilitate si adaptabilitate de utilizare;
-  publicitate si promovare.

Daca optati pentru realizarea unui nou produs, trebuie sa fiti mult mai atenti. Pe de o parte, firmele depind din ce în ce mai mult de aparitia unor noi produse care pot sa asigure cresterea vânzarilor, pe de alta parte, exista numeroase produse care esueaza pe piata – ele nu ating nivelul de vânzari anticipat si sunt retrase de pe piata.

Indiferent de tipul de produs ales de dvs., nu uitati ca evolutia acestuia presupune parcurgerea a sase trepte de dezvoltare:

1. Cercetarea pietei
2. Pozitionarea propriului produs pe o anumita piata, tinând cont de cerere, oferta si concurenta
3. Analiza afacerii
4. Dezvoltarea
5. Testarea produsului/serviciului înainte de a fi introdus în productia de serie
6. Comercializarea


Atentie !

Acestea sunt câteva dintre motivele esecului unor produse noi pe piata:


Caracteristicile produsului	Probabilitate de esec
„Capcana pentru soareci” pe care	28%


nimeni nu o mai vrea (produse originale, unice, dar respinse de piata)	
Produsul care exista deja pe piata si care se loveste de zidul concurentei (produse similare celor care satisfac deja nevoile consumatorilor)	24%
Produse unicate ce au de suferit de pe urma introducerii ulterioare pe piata a unor produse similare, mai competitive	13%
Ignorarea conjuncturii (produse care nu raspund nevoilor consumatorilor)	7%
Produse noi care nu corespund standardelor anticipate	15%
„Socul pretului” (produse care se adreseaza nevoilor consumatorilor, dar care au preturi foarte mari)	13%


2. Efectuati un studiu de piata – culegeti informatii despre clientela potentiala. O astfel de documentatie impune raspunsuri la cele 5 întrebări de baza cerute de oricare cercetare de piata: Cine?, Ce?, Unde?, Când?, Cum?.


 **CINE cumpara?** Conform criteriilor demografice si socio-economice, precum: vârsta, sex, venit, educatie, ocupatie, stare civila etc. (în ceea ce-i

privește pe cumparatori) sau statut, autoritate, specializare etc. (pentru utilizatori).

 **CE anume se cumpara?** În funcție de varietate, design, calitate, performanțe și pret, caracteristici tehnice sau beneficii?

 **DE UNDE și CUM se cumpara?** Din magazine specializate? Din super-market-uri? Prin comenzi telefonice? Prin poșta? Din cataloage? Care este proporția dintre vânzările directe și cele prin intermediari, respectiv prin mass-media?

 **CÂND se cumpara?** Achizițiile se fac sezonier, regulat, la întâmplare, în funcție de anumite activități etc.?



 **CUM ?** Din impuls, după ce cumparatorii s-au gândit în prealabil, se cumpara în cantități mici, mari, dintr-un singur magazin sau din mai multe centre etc.?

O a șasea întrebare, egală ca importanță, este DE CE? Spre deosebire însă de celelalte 5 întrebări, la aceasta nu se poate oferi un răspuns foarte exact. În orice caz, când cineva (cumparator sau utilizator) nu achiziționează produsul ca atare, ci, mai degrabă, marca, atunci, chiar și o înțelegere parțială a satisfacției avută în vedere se încadrează în ceea ce se numește „comportament de cumpărare” care se are în vedere.

3. Evaluați segmentul de piață pe care îl puteți ocupa cu produsul sau serviciul dvs.

Segmentarea are la bază trei principii:

 Consumatorii sunt diferiți

-  Diferențele dintre consumatori se reflectă în diferențe de cerere pe piață
-  Segmentele de consumatori pot fi izolate în ansamblul conturat de piață

Segmentarea se referă, de fapt, la adaptarea rațională și cât mai precisă a produsului și a eforturilor de marketing, în vederea satisfacerii cerințelor cumpărătorilor și utilizatorilor. Fără segmentare, planul dvs. de afaceri nu poate fi pus în aplicare.


Pentru a înțelege mai bine de ce este necesară segmentarea, dar și pentru a vă dezvolta aptitudinile de a segmenta și aplica diferite criterii de segmentare, este indicat să urmați un curs de specialitate în domeniul marketing-ului, cum este cel oferit de Centrul de Perfectionare în Comunicare.


Retineti !


Segmentarea va ofera urmatoarele **avantaje**:

- ?? Va ajuta sa-l înțelegeți mai bine pe consumatorul final.
- ?? Veti sti, astfel, cum sa-i satisfaceti mai bine cerintele.
- ?? Veti face fata mai eficient viitoarelor provocari.
- ?? Va veti cunoaste mai bine punctele tari, dar si pe cele slabe.
- ?? Veti aloca resursele în mod corespunzator.
- ?? Obiectivele vor deveni mai clare – veti sti în ce context sa introduceti pe piața un produs nou, competitiv, când sa retrageți unul care nu mai corespunde cerințelor pietei și când este momentul sa promovati o noua imagine.

Segmentarea presupune si câteva **criterii de clasificare a consumatorilor**, de care trebuie sa tineti cont în momentul redactarii planului de afaceri:

 **Similitudini** – desi exista diferente între consumatori (sex, vârsta, venit etc.), ele nu afecteaza drastic cumpararea anumitor produse. Un produs standard poate satisface nevoile unui mare numar de consumatori.

 **Unicitatea** – consumatorii sunt unici. Diferentele dintre ei fac un produs standardizat inacceptabil. Ofertele pe piata trebuie, deci, realizate de asa maniera încât sa se adreseze fiecarui segment în parte.

 **Diferente/Similitudini** – sunt cele care permit gruparea omogena a consumatorilor în segmente de piata, în functie de dorintele si trebuintele lor. Ele va ajuta la adaptarea programelor de marketing pentru a putea realiza combinatii între diferite segmente de piata.

Stiati ca...?

SAV COM – ambalaje de „milioane”

În 1992, sotii Dragana au deschis, ca tot românul, un butic. Dupa numai 8 luni, au dat faliment. Situatiya financiara le-a permis ca, 5 ani mai târziu, sa înceapa o noua afacere.

Ideea: ambalaje pentru cadouri.

Investitia initiala: 5 000 dolari.

Cifra actuala de afaceri: 1,5 miliarde lei.

Testând piata, sotii Dragana au observat ca magazinele nu aveau ambalaje personalizate nici macar pentru cadourile

de lux; au exploatat aceasta situatie si au initiat o afacere mai mult decât profitabila.

Au cumparat în rate o masina de tiparit de la o societate comerciala aflata în lichidare.

Dupa primul an a aparut primul profit în valoare de 20 milioane lei.

Din 1998, legislatia le-a permis sa obtina de la Ministerul Muncii un credit cu dobânda subventionata, în valoare de 46 milioane de lei.





Au închiriat un spatiu de 100 metri patrati si au angajat câteva persoane.

Succesul le-a facilitat extinderea spre productia publicitara: mape si dosare de lux, imprimate la cerere, cu numele firmei, tricouri si alte obiecte promotionale.

Acum, firma are 38 de angajati si un spatiu de productie de 800 metri patrati, proprietate personala.

Firma detine între 40% si 50% din piata de desfacere a ambalajelor, tocmai datorita personalizarii produselor distribuite de SAV Com.





Cele mai utilizate **variabile de segmentare** sunt:

-  Criteriul geografic: regiune, tara, oras, densitate (urban, suburban, rural), climat
-  Criteriul demografic: vârsta, sex, familie, venit, ocupatie, educatie, religie, rasa, nationalitate, statut social
-  Criteriul psihografic: stil de viata, personalitate
-  Criteriul comportamental:
 - contextul în care se face achizitia;
 - beneficiile obtinute („Economisesc”, „Este convenabil”, „Îmi confera prestigiu”);







- statutul consumatorului (nu foloseste produsul nostru, ex-consumator, potential consumator, foloseste produsul pentru prima data, consumator fidel);
- rata de utilizare (consumatori ocazionali, întâmplatori, fideli);
- loialitate (deloc loial, moderat, loial, foarte atasat produsului);
- intentia de cumparare (nu constientizeaza nevoia de a cumpara produsul, este constient, informat, interesat, intentioneaza sa cumpere);
- sensibilitate la: pret, calitate, promovare, publicitate.

4. Stabiliti un amplasament al firmei si motivati de ce ea trebuie sa fie situata în acel loc si nu într-altul.

Nu uitati sa mentionati resursele materiale, umane, financiare.

-  Terenul – ca sursa de materii prime, sau ca amplasament pentru activitatea de productie si de conducere
-  Cladirile – pentru obiective generale sau specifice, destinate depozitarii, asamblarii, conceperii produselor, sau liniilor de productie, caz în care sunt necesare anumite cerinte legate de constructia cladirii respective
-  Accesul la: energie electrica, canalizare; mijloace de transport etc.
-  Echipamente adaptate produsului dvs.

5. Proiectati un plan general de exploatare a produsului, care sa cuprinda:






-  Un plan de forma organizatorica, în care descrieti functiile si structura organizatiei;
-  Forma juridica optima - activitate independenta sau în asociere cu familia, asociere cu alte persoane, societate cu raspundere limitata, societate pe actiuni;
-  Planul contabil – stabiliți conturile si modalitatea de evidenta financiar-contabila;
-  Un program de asigurare;
-  Planul de productie – identificati volumul productiei, tipul si structura spatiului necesar exploatarei;
-  Planul de marketing – trebuie sa prezinte obiectivele pe termen scurt si masurile prevazute pentru îndeplinirea acestora. Iata câteva dintre liniile generale ale unui astfel de plan:
 - Previziuni ale evolutiei pietei pentru o perioada de minimum cinci ani;
 - Precizarea metodelor viitoare de cercetare pentru a masura performantele obtinute;
 - Mentionarea politicii de produs;
 - Politica de pret;
 - Politica de livrari;
 - Politica de promovare si publicitate;
 - Politica de vânzari;
 - Bugetul preconizat de venituri si cheltuieli – cum vor fi folositi banii pentru atingerea scopurilor?
 - Metode de finantare;

- Datele limita de implementare a variabilelor de mai sus.

Impactul planului de marketing va avea mult de suferit dacă îi lipsește claritatea, indiferent de cât de logică este argumentația și cât de sofisticată este analiza. De asemenea, nu trebuie să neglijați sustenabilitatea (Se poate „autosustine” afacerea după implementarea planului?)

6. Întocmiți un plan de finanțare în care să precizați costurile derulării pe etape; stabiliți suma de bani necesară, de unde o puteți obține și modul cel mai eficient de gestionare a capitalului dvs.

Pentru a stabili nevoile financiare ale afacerii la care v-ați gândit, este necesar să aflați răspunsurile la următoarele întrebări:

-  De câți bani aveți nevoie?
-  Când îi veți folosi?
-  Pentru ce scopuri anume îi veți folosi?
-  Ce tip de finanțare v-ar conveni mai mult?
-  Veți putea restitui acest credit?

Atentie !

Creditorul trebuie convins că face o afacere bună!

Pentru aceasta, este indicat să îl informați corect, să aveți încredere în dvs, să vă pregătiți corespunzător pentru negocieri, să clarificați eventualele neînțelegeri și, mai ales, să vă asigurați respectul reciproc.




Planul astfel construit va fi instrumentul dvs. permanent de lucru pentru organizarea, conducerea, controlul, monitorizarea, implementarea și dezvoltarea

afacerii pe care v-ati propus-o. Mai mult, actualizat si adaptat permanent contextului economic, el va influenta deciziile viitoare.





3. GHIDUL DUMNEAVOASTRA PRACTIC

Înainte de a prezenta planul dvs. de afaceri, amintiți-va ca acesta nu numai că vă ajută la planificarea evoluției afacerii, dar prezintă clar și concis **când, cum, unde și de ce** considerați că ideea dvs. va avea succes.


Regulile pe care vă trebui să le respectați sunt:





-  Prezentați planul într-un dosar separat, independent de propunerile de natură tehnică!
-  Fiti concis! Nu depășiți 20-30 de pagini!
-  Prezentați clar toate sursele de informație utilizate în estimarea evoluției afacerii dumneavoastră!

1. REZUMAT – prezintă elementele esențiale ale planului de afaceri în cel mult trei pagini și maximum cinci-zece minute de susținere orală a planului dumneavoastră:

-  Descrierea produsului și a pieței de desfacere;
-  Prezentarea echipei manageriale;
-  Rezumat al proiectelor financiare, de câți bani este nevoie și de ce resurse (INTRARI) și care sunt rezultatele anticipate (IESIRI);
-  Scopul în care vor fi folosiți banii.





2. AFACEREA DVS – secțiunea include următoarele date.

-  Forma de organizare (SRL, SA etc.);

-  Asociații/Actionarii și rolul lor;
-  Intenții de derulare a afacerii,
 - Diagnostică: în ce stadiu vă aflați acum și de ce?
 - Prognoza: încotro *considerați* că va îndreptați?
 - Obiective: încotro *doriți* să vă îndreptați?
 - Strategie: care este cea mai bună cale pentru a ajunge acolo?
 - Tactică: ce acțiuni anume se vor urma, de către cine și când?
 - Control: ce măsuri veți lua pentru a vedea dacă activitatea are succes?
 - Cine sunt consultanții interni și externi care se ocupă și de monitorizare?
 - Cine implementează planul de afaceri?
-  Principalii concurenți;
-  Condițiile de ordin juridic, economic, tehnologic, social și evoluția lor.

3. ORGANIZARE ȘI MANAGEMENT –





menționați:

-  Proprietarii;
-  Sursele de finanțare și capitalul existent;
-  Schema de organizare, care prezintă structura firmei și posturile de conducere și de execuție;
-  Modalitatea de ocupare a posturilor cheie, tehnice și manageriale, precum și utilizarea serviciilor de consultanță.





4. PRODUSUL - descrieți complet, dar concis produsul/serviciul proiectat. Menționați caracteristicile și

planurile de dezvoltare viitoare. Precizati cheltuielile si timpul necesar pentru patrunderea pe piata.

5. PIATA DE DESFACERE – aratati ca înțelegeti mecanismele pietei si definiti:

-  Piata: prezentati clientii potentiali, descrieti interesul lor fata de produsul dvs., discutati planurile prezente si viitoare de prevenire a eventualelor reactii negative la acest produs.
-  Dimensiunile pietei: prezentati marimea curenta, pe baza datelor din domeniul de activitate pe care l-ati ales, a discutiilor cu potentialii distribuitori, intermediari si clienti.
-  Tendinta pietei, de exemplu, cresterea potentiala a acesteia, noile tehnologii si schimbarile aparute în cererile clientilor.
-  Concurenta: identificati si analizati concurentii cunoscuti, mentionati avantajele si dezavantajele pe care le prezinta produsele lor.

6. MARKETING – prezentati un plan realist de vânzari si de ocupare a segmentului de piata, care sa cuprinda:

-  Strategia: identificati clientii potentiali si distribuitorii (includeti numerele lor de telefon si adresele la care pot fi contactati);
-  Preturile: politica de preturi si compararea preturilor proprii cu cele practicate de concurenta;
-  Vânzarile: descrieti modalitatile de vânzare-planificare si modul de functionare a canalelor de distributie;
-  Politicile de service si de garantie;

- ~~/~~ Programati planurile de promovare a vânzării și de publicitate.

7. INFORMATIILE FINANCIARE – detaliate, în funcție de scopurile pe care doriți să le atingeți și de perioadele de timp alocate realizării acestor obiective. Prezentati:

- ~~/~~ Bugetul de venituri și cheltuieli și vânzările viitoare;
- ~~/~~ Proiectele financiare (3-5 ani) pentru vânzarea produsului dvs.

8. OPERATIUNI – descrieți cum este realizat produsul (inclusiv localizarea, instalațiile, echipamentul și tehnologia), forța de muncă necesară și prezentați:

- ~~/~~ Operațiunile pentru care este necesară cooperarea altor firme (dacă este cazul);
- ~~/~~ Denumirea și localizarea furnizorilor;
- ~~/~~ Capacitățile de producție necesare.

9. PROGRAMUL DE REALIZARE – menționați principalele etape ale planului de afaceri cu punerea lor în practică și stabiliți datele limită pentru implementarea acestora.

10. RISCURI – identificați punctele slabe și potențialele probleme cu care vă-ați putea confrunta în derularea afacerii; descrieți planul de diminuare a impactului reacțiilor negative ale pieței la produsul dvs. Așteptați-vă la neașteptat.

11. ANEXE SI DIAGrame – includeti desene sau planuri ale produsului, brevete, contracte, prospecte, alte materiale care prezinta importanta pentru evaluarea viitorului afacerii.

Stiati ca...?

Flamingo Computers – o AFACERE în adevaratul sens al cuvântului.

Marius Ghenea si Dragos Cinca au fost colegi la Facultatea de Electronica si Telecomunicatii.

În 1994 au pus pe picioare o firma care azi se numara azi printre cele mai importante din tara în distributia de tehnologie computerizata. Principalii actionari sunt chiar cei doi colegi.

În 1995 se deschide primul magazin Flamingo, iar în 1997 firma se extinde la nivel national.

Succesul afacerii i-a determinat pe cei doi sa se gândeasca la o acoperire regionala. Astfel, au aparut reprezentantele din Moldova, Bulgaria, Ungaria, Croatia, Macedonia, Iugoslavia si chiar Olanda. Politica agresiva de marketing a asigurat succesul firmei si pe aceste piete.

Pentru 2001, estimarile indica un nivel al venitului de 52 milioane dolari.

Firma si-a consolidat cele doua activitati de baza: asamblarea de computere si distributia de echipament informatic.

Una dintre conditiile succesului lor, declara Marius Ghenea, a fost politica de resurse umane: „De la bun început am angajat oameni valorosi si foarte bine pregatiti. Rezultatele acestei strategii s-au vazut în timp.”

Nu uitati ca principalele institutii si organisme implicate în autorizarea si functionarea afacerii dvs. sunt: Notariatul, Judecatoria, Camera de Comert si Industrie, Monitorul Oficial, Directia Generala a Finantelor Publice, Primaria, Bancile comerciale, Agentia Româna de Dezvoltare.

Retineti ...

Sfaturi practice pentru întocmirea planului de afaceri!

- ?? Indicati clar ce asteptati de la viitorul partener (o simpla participare, consiliere, o conceptie strategica etc.)!
- ?? Evitati sa-l aglomerati pe cititorul planului cu detalii – altfel se va plictisi!
- ?? Nu ezitati sa afirmati ca proiectul dvs. este cel mai bun în raport cu cele concurente!
- ?? Estimati (cel putin la modul general) principalele variabile: rezultate, cifra de afaceri, costuri, pret, cerere etc.!
- ?? Puneti în evidenta punctele tari, dar nu le ascundeti pe cele slabe, oportunitatile, riscurile si amenintarile, ci încercati sa indicati cum le-ati putea diminua!
- ?? Un plan de afaceri nu este fix: în functie de context, el poate fi reactualizat si îmbunatatit!
- ?? Angrenati în elaborarea proiectului întreaga echipa de conducere: toti se vor simti direct interesati de succesul afacerii!

4. SI DACA TOT SUNTETI MANAGER....

Amintiti-va ca, desi „Timpul înseamna bani!”, ar fi mai bine sa evitati sa faceti doua lucruri în acelasi timp – în joc este chiar succesul afacerii dvs.


Nu va pripiti sa decideti la primul impuls! Aveti grija sa fiti bine informat si actionati în consecinta! Numai o informatie corecta va duce la o decizie corecta, altfel „Cine nu deschide ochii deschide punga!”


Recunoasteti greselile, atât pe ale dvs., cât si pe ale altora. Chiar daca aveti motive, nu considerati ca sunteti perfect si, mai ales, fiti calm! Încercati sa nu va pierdeti usor cumpatul, indiferent cât de grea ar fi situatia pe care va trebui sa o rezolvati.


Nu uitati sa zâmbiti! Colaboratorii dvs. vor sti ca sunt în prezenta unui adevarat om de afaceri, stapân pe situatie în orice moment.

Si, daca tot suntem pe tarâmul comunicarii, aduceti-va aminte ca trebuie sa vorbiti clar, astfel încât sa va faceti înteles, sa fiti concis si explicit, spunând lucrurilor pe nume. Cu alte cuvinte – KISS (“Keep It Short and Simple!”)

Asa se comporta managerul ideal. Încercati sa respectati aceste sfaturi si succesul va este asigurat.

 Informati-va angajatii !

 Ascultati si parerile celorlalti !

 Încurajati evolutia angajatilor !

~~☞~~ Aveți încredere în oamenii dvs. !

Stiați ca...?

Există două tipuri de teorii ale atitudinii managerilor în legătura cu angajații lor:

1. **Teoria X:** managerul considera că angajaților nu le place să muncească, sunt lipsiți de ambiție, fug de responsabilitate, preferă un post sigur și „caldut” și trebuie supravegheați îndeaproape pentru a-și îndeplini sarcinile. Acesta este managerul *autocratic*.
2. **Teoria Y:** managerul considera că angajații săi știu să-și îndeplinească în mod eficient îndatoririle, că vor să-și asume responsabilități și sunt creativi. Un astfel de manager privește efortul fizic și mental la serviciu ca fiind la fel de natural ca și odihna sau distracția. Avem de-a face cu un manager de tip *democratic*.






Nu uitați: *Pretuțiți-va oamenii!*
 Recrutați-i pe cei mai buni!
 Fiti un bun instructor!
 Faceti din fiecare un lider!
 Implicati-va în afacere!
 Recompensati performanta adevarata,
 nu doar rezultatele!

Sunt principii la care trebuie să vă gândiți chiar dinaintea elaborării planului de afaceri. Când va veni timpul să le puneți în practică, vi se va părea normal să vă comportați așa.

Retineti !

- ?? Angajatii care se simt foarte atasati de firma vor ramâne alaturi de dvs., chiar si în momentele cele mai dificile !
- ?? Adesea, cei dispusi sa plece din firma sunt si cei care nu au performante în activitatea desfasurata !

O activitate de succes este sustinuta doar prin dorinta de a reusi, disciplina si foarte multa munca – rezultatele nu se vor lasa asteptate. Printre factorii care contribuie la bunul mers al activitatii dvs. se numara:

-  Tendinta spre actiune;
-  Obtinerea unor rezultate bune: realizati un produs calitativ superior si satisfaceti nevoile unui anumit segment de consumatori;
-  Conducerea corecta si bazata pe valori;
-  Personalul dedicat si bine pregatit;
-  Controlul strict al activitatii.

Nu ignorati importanta atmosferei destinate la serviciu! Disciplina este o conditie a performantei în aceeasi masura ca si lipsa stresului permanent sau ca buna înțelegere între membrii echipelor de lucru.

Stiati ca...?









- ?? La corporatia americana Digital Equipment a fost înfiintata „**Patrula Morocanosilor**”. Daca cineva trânteste receptorul sau orice alt obiect deranjându-i pe cei din jur, colegii se strâmba la respectiva persoana („fata de liliac” este chiar „numele de cod” al strâmbaturii). Cei care au declansat aceasta adevarata moda au constatat cresterea









productivitatii si reducerea absenteismului în rândul angajatilor.

?? În cadrul companiei Eastman Kodak s-a amenajat „**camera umorului**”. Printre ciudateniile camerei se numara hamburger-ii saltareti si dintii clantanitori. Directorii au fost sfatuiti sa fluiere diferite melodii sau chiar sa urle precum lupii – asta pentru a ridica moralul angajatilor.

Cei mai pretentiosi au putut opta pentru „miorlaitul creativ” sau pentru o metoda mult mai simpla: „ridica-te, respira si zâmbeste”.

Daca aspirati sa deveniti managerul ideal, dorit în fruntea oricarei firme si apreciat de toti angajatii, ar fi binevenita o trecere în revista a „**Codului manierelor unui bun manager**”:

-  Un bun manager se asteapta ca angajatii pe care îi conduce sa respecte aceleasi reguli pe care le respecta si el!
-  Nu da numai ordine, ci îi si asculta pe angajati!
-  Se tine de cuvânt!
-  Mentine si coordoneaza buna comunicare în firma sa!
-  Îsi apara oamenii când acestia sunt acuzati pe nedrept!
-  Acorda încredere persoanelor care o merita!
-  Critica în mod constructiv si cu discretie totala!
-  Ia legatura cu persoanele care l-au cautat în aceeasi zi sau cel mult în doua zile!

-  Daca nu doreste sa ia personal legatura cu o persoana, deleaga pe altcineva sa o faca în numele lui!
-  Acorda atentiea cuvenita noilor angajati!
-  Nu se impune autoritar, ca un atotstiutor!
-  În sedinte îi mentioneaza pe cei care au avut rezultate deosebite si au asigurat astfel succesul companiei!
-  Întretine o ambianta placuta la serviciu!
-  Nu cauta sa atraga atentie asupra propriilor sale merite!
-  Este punctual la toate întâlnirile!
-  Stie sa faca si sa primeasca complimente în mod elegant!

Planul dvs. de afaceri, chiar daca se bazeaza pe o idee exceptionala si este imediat aprobat si pus în aplicare, nu va avea succesul scontat în lipsa unor astfel de considerente care, desi tin de bunul simt al orcaruia dintre noi, sunt de multe ori ignorate. Asigurati-va, asadar, ca aceste „legi nescrise” vor deveni pentru dvs. „reguli de aur”. Afacerea dvs. va reusi cu siguranta.

5. CE FEL DE CONDUCATOR SUNTETI ?

Subliniați varianta de răspuns care vi se potrivește!

1. În opinia dvs., cine trebuie să decida asupra priorităților, intereselor și organizării unei formații de lucru?
 - a. Doar cel interesat știe de ce are nevoie.
 - b. Sensibilizați personalul la nevoile sale reale.
 - c. Sunteți singurul judecător al buneii motivări a unei echipe de lucru.

2. În ceea ce-i privește pe colaboratorii dvs.:
 - a. Le cunoașteți gusturile, ambițiile?
 - b. Nu aveți cu ei decât raporturi strict profesionale?
 - c. Vi se întâmplă să-i sfătuiți pentru viitorul lor profesional?

3. Va gândiți că diferențele între personal sunt pentru grup:
 - a. Factor de progres pentru toți.
 - b. Sursa de dificultăți și de confuzie.
 - c. Colaboratorii dvs. va seamănă.

-
4. Secretara dvs. :
 - a. Va ramâne cu dvs. 1 an sau 2 – va place sa le schimbati.
 - b. V-ar urma pâna la sfârșitul carierei.
 - c. Îi vorbiti deja de munca pasionanta pe care o va face când veti fi director general.

 5. Problemele dvs. de gestiune?
 - a. Le pastrati pentru dvs.
 - b. Vorbiti despre ele cu echipa, viitorul afacerii îi privește pe toti.
 - c. Justificati astfel salariile lor modeste.
 - d. Va stimulati colaboratorii vorbindu-le despre viitorul bun.

 6. Formarea profesionala este pentru dvs.:
 - a. Un bun pretext pentru ca dvs. sa lipsiti de la lucru.
 - b. Un mijloc de progres al firmei.
 - c. O pierdere de timp si de bani.
 - d. O investitie indispensabila.

 7. Salarizarea personalului este:
 - a. Sinonima cu munca eficienta.
 - b. Democratie în firma ? Ce iluzie!
 - c. Un mod excelent de scurt-circuitare a sindicatelor.
 - d. Aceasta nu va spune nimic.

 8. Daca trebuie sa recrutati un lucrator comercial, acesta ar trebui mai curând:

- a. Sa-si fi dovedit altundeva aptitudinile si sa fie imediat operational.
 - b. Sa fie debutant, pentru ca dvs. sa-l formati dupa cum intentionati.
9. Daca secretara dvs. are într-adevar un caracter urât:
- a. O înscrieti la seminarul „Surâs în firma”.
 - b. Însarcinati o persoana sa-i spuna acest lucru.
 - c. Provocati o discutie pe aceasta tema.
 - d. Suportati cu stoicism.
10. Va orientati dupa zicala „Câte capete atâtea idei” ?
- a. Bineînțeles! Acesta este sensul muncii în echipa.
 - b. Nu neaparat.
 - c. Daca toata lumea se exprima nu se ajunge nicaieri.
11. Când ati recurs la consultari cu colaboratorii dvs.:
- a. Atunci când este criza si nevoie imediata?
 - b. În mod unic, atunci când se impune reconversia personalului?
 - c. Periodic ?
 - d. Atunci când ei v-o cer?
12. Credeti ca „forma” permite o mai buna înțelegere a mesajului?

-
- a. Numai argumentele bune dau valoare unei interventii.
 - b. „Forma” conteaza.
 - c. Dintr-o dorinta prea mare de a respecta „forma” se dilueaza mesajul.
 - d. Sunt un adept al comunicarii.
13. Purtati discutii cu personalul:
- a. O data pe luna, un sfert de ora cu fiecare.
 - b. Sunteti accesibil si va faceti timp sa-i ascultati.
 - c. Pentru doleante exista serviciul de personal si syndicatele.
 - d. Din punctul dvs. de vedere nu este nici o problema.
14. Ce parere aveti în legatura cu rolul de „îndrumator” care îi revine oricarui manager?
- a. Traiasca întreprinderea bunicului; stiti doar sa comandati si sa judecati.
 - b. Este doar demagogie.
 - c. Este natural; faceti asta în fiecare zi.
15. Ce reprezinta pentru dvs. „psihologia”?
- a. Nevrozele personale ale lui Freud ?
 - b. Studiul bolilor de personalitate ?
 - c. O grila de lectura pentru a cunoaste si a întelege reactiile indivizilor ?
 - d. Nu va intereseaza – „exit” pentru starile sufletesti

Indicati în tabel numarul punctelor corespunzatoare raspunsurilor dvs.

Întrebari	a	b	c	d
1	1	6	2	-
2	4	1	6	-
3	6	1	1	-
4	1	4	6	-
5	1	6	2	2
6	1	6	1	6
7	6	1	2	1
8	1	6	-	-
9	6	4	2	1
10	6	2	1	-
11	2	1	2	6
12	2	2	1	6
13	1	6	1	1
14	1	1	6	-
15	1	1	6	1

Calculati totalul.

Mai puțin de 40 de puncte

Firma nu este un loc de relaxare, iar munca nu este usoara. Asteptati de la colaboratorii dvs. sa va îndeplineasca ordinele fara sa discute. Criteriul dvs. de apreciere: Rentabilitatea. Dar stiti sa-i motivati si sa le stimulati activitatea? Nu cumva aveti tendinta de a-i descuraja? Atentie... ati fi primul responsabil! Ce-ati spune de un curs de comunicare?

Între 40 si 60 de puncte

Nu sunteti foarte convins ca este neaparat nevoie sa acordati atentie aspiratiilor angajatilor dvs. Binefacerile formarii profesionale nu va par evidente, mai ales când vi se vorbeste de „strategii de dezvoltare profesionala” – ca si când firma ar avea alta misiune decât cea de a produce si vinde. Pentru dvs. „pedagogie” = „demagogie”. Atentie! Nu faceti confuzii! Controlati-va neîncrederea naturala si lasati-va convins. Apreciati-va colaboratorii – veti fi apreciat!

Peste 60 de puncte

Stiti ca progresul colaboratorilor înseamna progresul afacerii. Sunteti atent la aspiratiile lor. Îi motivati. Îi cunoasteti si aveti încredere în ei. Le suportati micile defecte – dar cine nu are defecte ? Sunteti un excelent formator. Echipa dvs. este o adevarata familie, în care fiecare da ce are mai bun. Ce bine daca toti managerii ar fi ca dvs.....

**FII CEL MAI BUN RIVAL AL TAU !
SUCCES !**

BIBLIOGRAFIE

Ceausu, Iulian, *Memorator managerial*, Ed. Tipografic. PIKA SRL, Bucuresti, 1995 (p.383 – 386, 342, 476, 485-486).

Baker, Michael J. *Marketing – An Introductory Text*, 5th Edition, Published by Macmillan Education Ltd, Printed in G.B. by Billing & Sons Ltd, Worcester.

Dannely, Gibson Ivancavich, Prepared by Kim A. Stewart (University of Denver), *Fundamentals of Management Study Guide*, 8th Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1992.