

ELOGII PENTRU TRACȚIUNE

„Conceptele și instrumentele care au fost surprinse cu măiestrie în paginile acestei cărți au oferit o parte din magia care ne-a ajutat să ne dezvoltăm afacerile cu 300% în ultimii cinci ani. De neratat!”

Craig Erlich

Director executiv, Pulse220

„Conceptele din această carte mi-au schimbat viața! Acum pot să mă detașez de activitățile de zi cu zi, știind că am creat o echipă care poate gestiona eficient detaliile. În ultimii patru ani, am crescut în mod constant, an de an, pe o piață foarte dificilă, în timp ce concurența s-a chinuit.”

Ronald A. Blank

Președinte, The Franklin Companies

„După ce am pregătit și instruit peste 13.000 de antreprenori, cunosc provocările cu care ei se confruntă. Cartea aceasta este obligatorie pentru orice antreprenor și pentru echipa lui de management. *Tracțiune* oferă un sistem solid puternic, practic și simplu de a-ți conduce afacerea.”

Dan Sullivan

Președinte și fondator al platformei Strategic Coach

„Înainte de a pune în aplicare metodele din această carte, simțeam că eu și partenerul meu ne conduceam afacerea doar bazându-ne pe improvizație. Mulțumită instrumentelor din *Tracțiune*, acum avem o creștere mai rapidă, o rentabilitate sporită și oameni extraordinari cu care ne face plăcere să lucrăm. Rata noastră de creștere a atins o medie de peste 20% pe an. Aceste rezultate ne-au pus în poziția de a putea vinde firma unei companii publice pentru o sumă peste medie și de a o răscumpăra după doar un an și jumătate.”

Rob Dube

Președinte, Image One

„Instrumentele lui Gino funcționează. Ele ne ajută într-adevăr să rămânem consecvenți și să ne concentrăm pe viziunea noastră. *Principiile tracțiunii* m-au ajutat să construiesc o echipă solidă de conducere, să consolidez planul nostru și să institui disciplina necesară pentru a conduce organizația la nivelul următor.”

Sam Simon

Președinte și director executiv, Atlas Oil Company

„*Tracțiune* este de departe cea mai puternică și folositoare metodă pe care am întâlnit-o vreodată cu privire la conducerea unei companii de succes. Conținutul este ireproșabil! Trebuie să citești această carte.”

Vince Poscente

Autor al cărții *The Age of Speed (Epoca vitezei)*

„Conținutul cărții *Tracțiune* mi-a îmbunătățit în mod substanțial afacerea și viața. Mă distrez mai mult, iar vânzările și profiturile mele au crescut cu 50% în ultimii trei ani. Metodologia ne menține pe drumul cel bun, ne permite să fim creativi și ne ajută să ne servim mai bine clienții.”

Bob Shenefelt

Director executiv, RCS International

„Conceptele din această carte ne-au revoluționat afacerea. Acum suntem foarte rentabili, iscusiți, flexibili și avem o cultură orientată spre rezultate. Instrumentele lui Gino au avut un cuvânt important de spus pentru ceea ce am ajuns astăzi să însemnăm.”

Albert M. Berriz

Director executiv, McKinley

„*Tracțiune* este o lectură obligatorie pentru orice proprietar de afacere sau manager care își dorește o afacere de mare randament și o calitate sporită a vieții. Conceptele din această carte nu doar că mi-au permis să-mi mențin concentrarea asupra transformării afacerii mele într-una cât mai bună, ci și să-mi petrec cât mai mult timp cu familia. *Tracțiune* nu seamănă cu nicio altă carte de afaceri, deoarece îți oferă sisteme reale, practice și ușor de înțeles de

conducere a afacerii. Compania noastră a cunoscut o transformare culturală puternică.”

Dan Israel
Președinte Asphalt Specialists, Inc.

„Această carte va schimba viața ta și a angajaților tăi. Instrumentele sunt logice, eficiente și o necesitate pentru orice organizație, antreprenor sau lider. Eu, personal, le folosesc în cadrul companiei mele naționale de evaluare imobiliară și în acest an, după o experiență în afaceri de peste 14 ani, am crescut cu 150%.”

Darton Case
Președinte, The Entrepreneurs' Organization

„Conceptele din *Tracțiune* ne-au scutit compania de mediocritate și ne-au propulsat spre excelență. Ne-au oferit instrumentele necesare pentru a rezolva orice problemă care s-ar putea ivi și, chiar mai mult de-atât, pentru a preîntâmpina situațiile care ne-ar putea duce pe un drum greșit. Acum avem persoanele potrivite în funcțiile potrivite, efectuând acele sarcini care li se potrivesc. *Tracțiune* mi-a dat încrederea de a merge mai departe, atât ca firmă, cât și ca echipă.”

Rob Tamblyn
Președinte, The Benefits Company

„Dacă ești antreprenor, lider sau manager, trebuie să citești această carte. Împreună cu fiul și ginerele meu, am căutat să dezvolt rapid afacerea pe care am construit-o în ultimii 35 de ani. Instrumentele din această carte au fost exact ce aveam nevoie pentru a realiza acest lucru. Prin aplicarea metodelor din *Tracțiune*, am reușit în ultimii trei ani să creștem veniturile cu 50%, iar profitul exponențial mai mult.”

Robert Schechter, C.L.U., Ch.F.C.*
Președinte, Schechter Wealth Strategies

* Chartered Life Underwriter (C.L.U.), respectiv Chartered Financial Consultant (Ch.F.C.) – denumiri înregistrate ca marcă pentru anumite specializări în asigurări și planificare financiară. (n.tr.)

„*Tracțiune* este o lectură obligatorie. Îți vei putea însuși aceleași instrumente care mi-au permis să-mi dezvolt afacerea în proporție de 100% în ultimii trei ani, reușind, în același timp, să-mi păstrez echilibrul și să mă distrez. Această carte îți va schimba viața.”

Bernie Ronnisch
Președinte, Ronnisch Construction Group

„Aceste instrumente au fost o resursă de neprețuit pentru *Zoup!* Compania noastră a înflorit, ajungând de la cinci locații la aproape 50, care au fost deschise și premiate. Pe lângă tracțiune și responsabilitate, aceste concepte ne-au ajutat să ne creăm o echipă de conducere puternică, sănătoasă și pricepută, cu claritate în privința viziunii companiei și a contribuției fiecărui membru. Ne-a ajutat să clarificăm rolul membrilor echipei și, totodată, ale concesionarilor noștri.”

Eric Ersher
Fondator & director executiv, Zoup! Fresh Soup Company

„Aveam o afacere bine organizată, profitabilă și în creștere înainte de a implementa conceptele din *Tracțiune*. Astăzi, la un an de la punerea lor în aplicare, am supraalimentat afacerea. Acum avem o claritate a responsabilităților și a cadrelor de rezolvare a problemelor, iar creșterea a fost explozivă chiar și în timpul recesiunii. Mulțumesc pentru că ne-a oferit contextul de a ne lua zborul cu adevărat!”

Bob Verdun
Președinte, Computerized Facility Integration, LLC* (CFI)

„O notă de mulțumire pentru tot ce ai făcut pentru firma noastră. Când am început să punem în aplicare aceste concepte, nu eram fericit, sănătatea mea se înrăutățea, iar nivelul de stres era atât de ridicat încât era cât pe ce să renunț. Afacerile nu-mi mai ofereau nicio plăcere. Nu mai dețineam o afacere, ci afacerea mă deținea pe mine. În acel moment, aveam 10 angajați și eram pregătit să revin

* Limited liability company (LLC) – companie cu răspundere limitată.
(n.tr.)

la un număr de 5 și să mă mulțumesc efectiv cu locul unde mă aflam. O dezvoltare însemna mai mult stres și mai multe nemulțumiri. După un an și jumătate de lucru împreună cu tine, avem 12 angajați, iar veniturile noastre au crescut cu aproape 100% în doi ani! Iar partea cea mai bună nu este doar că sunt mai fericit, dar am mai mult timp liber. Acum petrec 50% din an în Nashville, alături de cei doi copii, soții lor și cele două nepoate ale mele. Mai multe venituri și mai puțin timp, combinate cu angajați mai fericiți = un proprietar de afaceri fericit. Multe, multe, multe mulțumiri!”

Curt Whipple
Proprietar, C. Curtis Financial

Publicat prin acordul cu Folio Literary Management, LLC
și Livia Stoia Literary Agency.

Traction: Get a Grip on Your Business

Copyright © 2011 Gino Wickman

© 2019 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Bogdan Ghiurco**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WICKMAN, GINO

Tracțiune / Gino Wickman; trad.: Bogdan Ghiurco. - București: ACT și Politon, 2019

ISBN 978-606-913-496-2

I. Ghiurco, Bogdan (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

GINO WICKMAN

TRACȚIUNE

Preia controlul afacerii tale

Traducere de **Bogdan Ghiurco**

 ACT și Politon

2019

ALTE CĂRȚI
DE GINO WICKMAN

Decide! (Hotărăște!), cu Mike Paton
Get a Grip! (Preia controlul!), cu Mark C. Winters
Rocket Fuel (Combustibil de rachetă)
How to Be a Great Boss (Cum să fii un șef grozav),
cu René Boer

*Tatălui meu, Floyd Wickman,
unul dintre cei mai mari antreprenori din lume.
Această carte nu ar exista
fără învățătura și îndrumarea ta.
Este un omagiu pentru tot ce reprezinți.*

*Totodată, soției mele, Kathy,
fiicei mele, Alexis, și fiului meu, Gino:
sunt atât de mândru și vă iubesc
pe fiecare din toată inima.*

CUPRINS

INTRODUCERE	13
CAPITOLUL 1 Sistemul de operare antreprenorial	19
CAPITOLUL 2 Dă drumul lianei	35
CAPITOLUL 3 Componenta viziune	53
CAPITOLUL 4 Componenta oameni	121
CAPITOLUL 5 Componenta date	167
CAPITOLUL 6 Componenta probleme	185
CAPITOLUL 7 Componenta procese	209
CAPITOLUL 8 Componenta tracțiune	229
CAPITOLUL 9 Îmbinarea tuturor componentelor	277
CAPITOLUL 10 Să pornim la drum	305
Despre autor și EOS worldwide	317
Get a grip (Preia controlul)	319
Mulțumiri	327

INTRODUCERE

Fă-mi plăcerea pentru o clipă și detașează-te mental de toate detaliile de zi cu zi. Uită de toate convingerile pe care le ai despre cum se conduce o organizație. Acum imaginează-ți că ești o pasăre și îți privești afacerea de sus. Ce vezi?

Tocmai citești această carte fiindcă vrei ca organizația ta să fie una solidă și bine administrată. Ai atins deja un anumit nivel de succes și acum ești pregătit să treci la stadiul următor. Totuși, odată cu această provocare, vei da peste o nouă serie de obstacole; voința pură și forța brută nu mai sunt suficiente pentru supraviețuire. Întrebarea cu care te confrunți acum este: cum te poți ridica la o poziție de lider adevărat?

Dacă ți-aș spune că, citind această carte și aplicând principiile esențiale pe care le găsești în ea, vei lăsa în urmă toate nemulțumirile legate de afaceri? Că ai putea avea angajați minunați la toate nivelurile, care îți împărtășesc viziunea, comunică între ei, își rezolvă problemele și dau dovadă de responsabilitate? Că organizația ta nu doar că ar putea funcționa fără probleme, ci ar avea și potențialul de a crește atât de mult pe cât consideri tu necesar?

Exact asta îți spun și o poți face. Crezi sau nu, ai deja tot ce-ți trebuie ca să faci schimbările necesare. Pune acest sistem în aplicare și vei realiza toate cele de mai sus, după cum fac de ani de zile numeroase afaceri din multe industrii diferite.

Această carte nu este încă una cu soluții miraculoase de management sau cu o strategie de-o vară. Nu are nimic teoretic în ea. Se bazează pe experiența din lumea reală, pe înțelepciunea practică și pe adevărurile nemuritoare. Și mai important, dă rezultate. Prin experiențe interactive, am dezvoltat o metodă practică, dar amănunțită, care să contribuie la întărirea și reînnoirea afacerii tale.

Dacă ești asemenea majorității antreprenorilor, te confrunți probabil cu una dintre cele cinci nemulțumiri comune:

1. Lipsa controlului: nu deții destul control asupra timpului, pieței sau propriei tale companii. În loc să controlezi tu afacerea, afacerea te controlează pe tine.
2. Oamenii: ești nemulțumit de angajați, clienți, furnizori sau parteneri. Ai impresia că nu ascultă, nu înțeleg și nu-și duc acțiunile până la capăt. Parcă nu ați juca cu toții în același film.
3. Profitul: pe scurt spus, nu există destul.
4. Plafonul: creșterea s-a oprit. Indiferent ce faci, nu te descurci și nu reușești să treci la nivelul următor. Te simți copleșit și nesigur în legătură cu ce ai de făcut în continuare.
5. Nimic nu funcționează: ai încercat diverse strategii și remedii rapide. Nimic nu a dat rezultate durabile și, drept urmare, angajații sunt indiferenți în fața noilor inițiative. Roțile se învârt, dar ai nevoie de tracțiune pentru a te urni din nou.

Într-adevăr, o mică minoritate de antreprenori și proprietari de afaceri nu suferă de aceste nemulțumiri. Ei își administrează afacerile folosind principalele metode care

transformă numeroase componente active ale organizației lor într-o mașinărie care merge strună. Unii dintre acești proprietari sunt făcuți pentru acest rol și nici măcar nu realizează că fac ceva special. Cei mai mulți dintre noi, totuși, nu suntem atât de norocoși.

Ceea ce îi învăț eu pe proprietarii de afaceri este simplu, dar nu simplist. Îi ajut să scape de cele cinci nemulțumiri comune prin implementarea aceluiași instrumente de bază pe care le folosesc organizațiile de succes. Drept rezultat, liderii de afaceri simt că dețin mai bine controlul, sunt mai fericiți și mai puțin stresați. Organizațiile lor sunt mai profitabile, mai concentrate și au angajați grozavi.

Nu ești propria ta afacere. Afacerea ta este o entitate în sine. Da, tu ai creat-o, dar pentru a avea succes trebuie să o transformi într-un organism capabil să se autosustină. Trecerea la nivelul următor presupune mai mult decât un produs sau un serviciu, sau simpla hotărâre de a reuși. Ai nevoie de abilități, instrumente și un sistem de optimizare a oamenilor, proceselor, execuției, managementului și comunicării. Ai nevoie de principii directe puternice, care să funcționeze pentru companie zi și noapte.

Această carte conține toate instrumentele și componentele care alcătuiesc Sistemul de Operare Antreprenorial (SOA)*. SOA este un sistem global și autonom, care abordează cele șase aspecte ale unei afaceri. Însușește-ți elementele individuale ale SOA și vei putea să le integrezi într-o structură puternică, care îți va ajuta compania să obțină putere de tracțiune și să îndeplinească viziunea pe care ai avut-o dintotdeauna.

* În original, Entrepreneurial Operating System (EOS). (n.red.)

Acest sistem de operare nu mi-a căzut în brațe din senin; l-am perfecționat în lumea reală, de-a lungul a 20 de ani. A fost obținut în urma numeroaselor experiențe trăite pe propria-mi piele, lecție după lecție. Călătoria mea a fost o expediție cu scopul de a înțelege ce anume determină succesul marilor antreprenori și afaceri. După ce am transformat și am vândut afacerea familiei mele, prin implicarea în Organizația Antreprenorilor* și învățăturile deprinse de la numeroși mentori uimitori, am fost binecuvântat cu multe experiențe, provocări și lecții. Numai în ultimii 11 ani, am făcut peste 1.300 de ședințe care au ținut o zi întregă cu echipele de conducere din peste 120 de organizații antreprenoriale. La acestea se adaugă peste 10.000 de ore de planificare practică, predare, mentorat, facilitare și rezolvare a problemelor de conducere; SOA este punctul culminant al acestei munci îndelungate.

Clientul meu tipic este o organizație antreprenorială de dimensiuni mici sau mijlocii (cu venituri între 2 și 50 de milioane de dolari și un număr de angajați între 10 și 250), orientată spre creștere, dispusă să se schimbe și să accepte critica (adică deschisă la minte, dispusă să-și recunoască slăbiciunile și să se confrunte cu realitatea). Dacă descrierea ți se potrivește, atunci ai tot ce-ți trebuie pentru început. Nu va trebui să stăpânești o serie nesfârșită de tehnici noi, ci vei afla, pentru uzul propriei afaceri, ce fac organizațiile de succes pentru a-și administra afacerea fără nemulțumiri și pentru a avea parte de energie, concentrare și entuziasm. Vino cu mine în această călătorie, ca să-ți controlezi mai bine afacerea și să treci dincolo de plafon – să ai

* Entrepreneurs' Organization este o organizație non-profit care acționează la nivel global pentru dezvoltarea mediului antreprenorial. (n.tr.)

un echilibru mai bun, rezultate mai bune, mai multă distracție și o mai mare rentabilitate.

Chiar în acest moment, cei care respectă procesul SOA își desfășoară afacerile cu foarte mare succes. În medie, veniturile afacerilor clienților mei cresc cu 18% pe an. În plus, spre deosebire de mulți teoreticieni, eu acționez practic, lucrând cu o echipă de conducere și aplicând, testând și dovedind utilitatea acestor instrumente. La fel ca tine, sunt antreprenor și fac asta de la 21 de ani. Aici nu e vorba despre teorii de management. SOA funcționează în fiecare zi.

Ai grijă ce-ți dorești, deoarece, cu ajutorul acestui sistem, vei obține. După SOA, vei lua decizii mai rapide pentru a schimba oamenii, strategia, sistemele și procesele, după caz. Te va ajuta să reduci complexitatea inutilă, să identifici și să elimini factorii de distragere a atenției, să identifici și să rezolvi orice problemă și să menții implicarea și concentrarea ta și a oamenilor asupra unei singure viziuni.

Cele Șase Componente-Cheie ale Sistemului Operațional Antreprenorial (SOA) acționează direct asupra rădăcinilor celor mai importante șase aspecte ale afacerii tale, întărindu-le și eliminând toate problemele simptomatice prin rezolvarea celor reale. SOA este o metodă – este chiar un mod de viață – care te va ajuta să-ți consolidezi viziunea și să construiești o organizație mai puternică. Înțelegând mai întâi și apoi implementând cele învățate, vei reuși să monitorizezi cu exactitate pulsul companiei tale și să știi cu adevărat ce se întâmplă.

Probabil că la un moment dat, pe parcursul acestei călătorii, vei spune, așa cum face fiecare client: „Hei, treaba asta-i simplă”. Și chiar așa este. Dacă te aștepti la vreo metodologie la modă, gen Facultatea de Afaceri, atunci nu e ce

cauți. SOA constă în principii veșnice, universale și practice, care au fost testate în aproape toate felurile de organizații. Noutatea esențială o reprezintă integrarea acestor bune practici într-un sistem complet de organizare și operare a afacerii tale, care va rezista timp de decenii.

Am un mare respect pentru tine, antreprenorul. Îți asumi riscuri, ești motorul economiei, îți menții țara în avanposturile inovației și sacrifici totu pentru a-ți îndeplini visurile. Drept rezultat, crezi majoritatea locurilor de muncă și le oferi oamenilor posibilitatea de a-și îndeplini la rândul lor visurile. Pasiunea și țelul meu sunt să te ajut să reușești. Așadar, să pornim în această călătorie începând de la destinație, închipuindu-ne cum ar arăta compania ta după implementarea SOA.

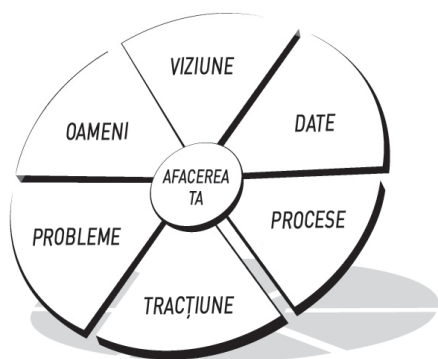
Înainte să începem, sunt mândru să adaug acest nou paragraf la introducerea ediției de față adăugite a *Tracțiunii*. În urma succesului ei și după alți cinci ani de experiențe în lumea reală, am actualizat această carte, incluzând un capitol special pentru tine, cititorule, pentru a te ajuta să pui în practică aceste instrumente cât mai simplu. În multe locuri am adăugat însemnări noi, clar demarcate, care conțin învățăminte suplimentare și descoperiri pe care le-am făcut în ultimii cinci ani, și am mai inclus peste 50 de actualizări în întreaga carte. Te rog să te bucuri de această a doua ediție a *Tracțiunii* și, dacă te blochezi la un moment dat, nu ezita să ne contactezi, fiindcă acum deținem o platformă completă online pentru a-i asista gratuit pe miile de lideri din comunitatea noastră.



CAPITOLUL 1

**SISTEMUL DE OPERARE
ANTREPRENORIAL**

CONSOLIDAREA CELOR
ŞASE COMPONENTE-CHEIE



Toate marile sisteme sunt alcătuite dintr-un grup esențial de componente de bază. Același lucru este valabil și în afaceri. Sistemul de Operare Antreprenorial (SOA) a identificat șase componente-cheie ale oricărei organizații. După cum spune un client SOA: „Înainte, îmi făceam griji pentru o sută de lucruri diferite. Din momentul în care am aflat de existența celor șase componente ale afacerii și m-am concentrat doar asupra lor, cele o sută de chestii care mă tulburau au dispărut. SOA a simplificat conducerea afacerii”.

Probabil că și tu îți faci în mod inutil o sută de griji. Încearcă să te detașezi de câteva dintre ele, abordând o perspectivă amplă a afacerii și a componentelor sale. Mai jos sunt cele șase componente-cheie ale oricărei organizații.

VIZIUNEA

Proprietarii afacerilor de succes nu au doar o viziune riguroasă a organizației lor, dar știu și să le-o comunice oamenilor din jur. Îi determină pe toți oamenii din cadrul organizației să aibă aceeași imagine clară a direcției în care se îndreaptă

afacerea și a modului în care va ajunge acolo. Sună ușor, dar nu este.

Oamenii din echipa ta trag cu toții în aceeași direcție? Probabil că nu. Unii trag spre dreapta, alții spre stânga, iar câțiva poate n-o fac deloc. Dacă l-ai întreba pe fiecare angajat în parte care este viziunea companiei, vei auzi probabil o serie de răspunsuri diferite.

Cu cât viziunea este mai clar înțeleasă de toată lumea, cu atât vei reuși mai ușor s-o realizezi. Fă în așa fel ca toți să-și concentreze energia către un singur lucru și vei avea parte de rezultate uimitoare. În cartea sa, *Focus (Concentrează-te)*, Al Ries ilustrează ideea în felul următor: Soarele trimite către Pământ câteva miliarde de kilowați de energie, totuși, dacă te expui razelor timp de o oră, te vei alege cel mult cu o mică arsură. Pe de altă parte, câțiva wați de energie concentrați într-o singură direcție sunt de ajuns pentru ca un laser să poată tăia un diamant.

În capitolul despre Viziune, vei folosi un instrument numit Organizatorul Tracțiunii/ Viziunii (OT/V)*, pentru a-i face pe oamenii tăi să se concentreze asupra unei singure ținte și să devină ca o rază laser. Instrumentul simplifică planificarea strategică prin sintetizarea viziunii tale în puncte simple, care îți permit să definești în mod clar cine sunteți ca organizație, încotro vă îndreptați și cum veți ajunge acolo. Te va ajuta să definești punctul optim al organizației și să îți menții concentrarea asupra domeniilor în care excelezi. De asemenea, îți va defini strategia de marketing și îți vei consolida obiectivul pe 10 ani, tabloul pe 3 ani și planul pe 1 an. În plus, vei învăța să transmiți

* În original, The Vision/Traction Organizer (V/TO). (n.red.)

echipei viziunea ta și te vei asigura că este adoptată de toată lumea.

OAMENII

Liderii de succes se înconjoară de oameni de calitate. Nu poți construi o companie mare fără ajutor. SOA face abstracție de termeni de genul „jucători de primă ligă”, „angajați-de-platină”, „dedicați 100%” și „supervedete”, oferind o înțelegere practică a celor două ingrediente esențiale ale oricărei mari echipe: *oamenii potriviți în funcțiile potrivite*.

Fii complet sincer cu tine. Sunt toți oamenii tăi cei mai potriviți pentru slujba lor? Realitatea este că, probabil, unii mai mult dăunează afacerii decât să o ajute. Instrumentul Analizatorul de Persoane din capitolul 4 te va ajuta să identifici oamenii potriviți, învățându-te cum să-i recunoști pe cei care îți împărtășesc valorile fundamentale. Te va învăța și cum să simplifici modul de angajare, de concediere, de evaluare, de recompensare și de recunoaștere a oamenilor din organizație.

Acest proces te va determina să faci un pas înapoi și să analizezi structura per ansamblu. Îți vei pune întrebări dificile despre felul în care este organizată afacerea ta. Vei învăța, de asemenea, puterea Diagramei cu Responsabilități, precum și cum să-ți structurezi corect compania, stabilind în același timp rolurile și responsabilitățile din organizație.

După ce ai pus la punct structura, vei putea să te concentrezi pe desemnarea persoanelor potrivite în posturile potrivite. Nu vor mai exista aspecte neclare după ce vei apela și la următorul instrument, ÎVC*, care se referă la cele trei valori absolute pentru a face o bună angajare. Angajații

* În original, GWC - *get it, want it, and have the capacity to do it.* (n.red.)

trebuie să înțeleagă, să vrea și să aibă capacitatea de a-și face treaba. După ce vei include ÎVC în Analizatorul de Persoane, vei deține instrumentul funcțional care stabilește care sunt oamenii potriviți și care se află în funcția potrivită.

DATELE

Cei mai buni lideri se bazează pe o serie de parametri care-i ajută să-și gestioneze afacerile. Componenta Datelor te va elibera de corvoada de a te confrunta cu personalitățile, orgoliile, disputele subiective, emoțiile și alte chestiuni greu de definit, învățându-te asupra cărora parametri să te concentrezi.

Mentorul meu în afaceri, Sam Cupp, a deținut mai multe companii, cu un total al vânzărilor de peste 300 de milioane de dolari, printre care și QEK Global Solutions, o firmă de administrare a vehiculelor la nivel mondial, pe care a transformat-o într-o afacere de 100 de milioane de dolari, după care a vândut-o. Este unul dintre cei mai buni afaceriști pe care i-am cunoscut. Am avut norocul să mă ia sub aripa sa la o vârstă fragedă și să mă învețe tot ce știa. Din toate aceste cunoștințe, cel mai util lucru pe care l-am învățat de la el a fost eficiența pe care o aduce un tabel de scor în gestionarea afacerii.

Un tabel de scor este un raport săptămânal care conține între 5 și 15 cifre foarte importante pentru organizație. În capitolul despre Componenta Datelor, vei învăța cum să creezi și să implementezi acest instrument puternic în organizația ta. Îți va permite să iei pulsul afacerii săptămânal, să anticipezi viitoarele evoluții și să îți dai seama rapid când lucrurile o iau pe un drum greșit. Cum vei revizui cu regularitate cifrele, vei putea să depistezi rapid problemele și

să le rezolvi de îndată ce apar, în loc să reacționezi la cifrele proaste din declarația financiară la mult timp după eveniment.

Un tabel de scor îți va permite să îți monitorizezi afacerea oriunde te-ai afla. Nu va trebui să încerci acel sentiment de neliniște dat de faptul că nu prea știi ce se întâmplă cu afacerea ta și nici să întrebi vreo cinci-șase oameni care este situația reală. Vei avea răspunsurile la îndemână.

Pe lângă faptul că vei învăța să crezi și să pui în aplicare tabelul de scor, vei duce gestionarea datelor la nivelul următor, descoperind cum să responsabilizezi fiecare persoană din cadrul organizației. Fiecărui îi va fi atribuit un număr clar, semnificativ și ușor de gestionat, de care va răspunde în mod regulat.

PROBLEMELE

Problemele sunt obstacolele pe care trebuie să le înfrunți pentru a-ți realiza viziunea. Dacă succesul unui individ este direct proporțional cu capacitatea sa de a rezolva orice problemă care apare, același lucru este valabil și pentru o companie.

Un produs secundar util care rezultă din consolidarea primelor trei componente SOA este transparența. Aplică-le în mod corespunzător și vei crea o organizație deschisă, fără ascunzișuri. Drept rezultat, vei elimina problemele care te-au tras înapoi.

Vestea bună este că, în lunga istorie a afacerilor, nu a existat decât un număr mic de probleme. Aceleași probleme continuă să apară la nesfârșit. Cu timpul, vei deveni expert în identificarea și eliminarea lor. În funcție de măsura

În care vei putea să le identifici, să le discuți sincer într-un mediu sănătos și să le elimini, îți vei atinge viziunea.

Indiferent cât de mult timp ai fost afectat de ele, Componenta Probleme reprezintă o ocazie uriașă. În agitația operațiunilor zilnice, majoritatea companiilor nu investesc timpul necesar pentru a-și rezolva în mod adecvat problemele. Ironia este că, acordând timpul necesar rezolvării unei probleme, în viitor vei economisi acel interval de timp de 2-10 ori.

În capitolul Componenta Probleme, vei învăța cum să utilizezi Lista Problemelor la toate nivelurile organizației, îngăduindu-ți să îți compartimentezi și să îți ierarhizezi toate dificultățile. În plus, vei beneficia de crearea unei culturi deschise și sincere, în care oamenii se simt liberi să spună adevărul și să-și exprime preocupările. Vei folosi Pista de Rezolvare a Problemelor pentru eradicarea acestora. Acest instrument puternic este o metodă eficientă de a identifica, discuta și rezolva problemele organizaționale într-o manieră durabilă și semnificativă.

Până la sfârșitul capitolului despre Probleme, tu și echipa ta veți înțelege cum să identificați diversele probleme, cum să creați și să gestionați o Listă a Problemelor și cum să stăpâniți Pista de Rezolvare a Problemelor, ajungând cu un pas mai departe în construirea unui mediu de lucru axat pe rezolvarea dificultăților.

PROCESELE

Procesele reprezintă *metoda* ta de a face afaceri. Organizațiile de succes își vizualizează limpede această *metodă* și o perfecționează constant. Din cauza lipsei de cunoștințe, acest ingredient secret al afacerilor este cel mai neglijat

dintre cele șase componente-cheie. Majoritatea antreprenorilor nu înțeleg cât de important poate fi procesul, dar atunci când este aplicat în mod corect, funcționează ca prin magie, aducând simplitate, scalabilitate, eficiență și profitabilitate.

Nu vei duce niciodată compania la nivelul următor dacă rămâi cu procesele în minte și începi să improvizezi din aproape în aproape. Răspunde la aceste întrebări: ai făcut documentația necesară cu privire la modalitatea în care vrei să decurgă totul în organizația ta? Oamenii tăi cunosc procesele pe care le urmează și motivul pentru care o fac? Execută mereu cu toții procedurile necesare? Există anumite etape pe care le sar? Hotărând care este procesul și instruindu-i pe toți să-l urmeze, vei îmbunătăți abilitățile de detectare și înlăturare a problemelor, vei reduce erorile, vei spori eficiența și vei perfecționa aspectele esențiale.

În capitolul Componenta Procese, vom identifica, aborda și documenta fiecare dintre procesele tale de bază, utilizând Documentarea Procesului în Trei Pași. Acest instrument te va ajuta să-ți definești modelul de afacere, redând într-un singur document schița mecanismului pe care aspiți să-l construiești. Din acest punct, vei învăța cum să-ți faci echipa să înțeleagă valoarea acestor procese și să înceapă să le urmeze.

Până la sfârșitul călătoriei, procesele tale vor fi clar identificate, documentate, înțelese și urmate de toți cei din organizație.

TRACȚIUNEA

În cele din urmă, cei mai de succes lideri în afaceri sunt cei cu forță de tracțiune. Ei sunt buni practicieni și știu cum să determine concentrarea, responsabilitatea și disciplina organizației lor.

Din cauza fricii și a lipsei de disciplină, Tracțiunea este, de regulă, veriga cea mai slabă a majorității organizațiilor. Incapacitatea de a transpune în realitate o viziune de afaceri este epidemică. Consideră următoarele cuvinte abordarea mai nouă a unei expresii mai vechi: viziunea fără tracțiune este doar o himeră. În întreaga lume, consultanții de afaceri desfășoară adesea ședințe de planificare strategică pe mai multe zile și încasează zeci de mii de dolari pentru a preda un lucru care, în teorie, reprezintă un material grozav. Dezavantajul este că, după ce te-au făcut să te simți confuz cu privire la direcția ta, aceiași consultanți rari te învață cum să-ți pui în practică viziunea și s-o faci să funcționeze în lumea reală.

Cum ai evalua responsabilitatea din cadrul organizației tale, pe o scară de la 1 la 10? Majoritatea clienților care încep Procesul SOA își evaluează responsabilitatea cu o notă în jur de 4. Pentru a dobândi forță de tracțiune e nevoie de două reguli. În primul rând, toți cei din organizație ar trebui să aibă ceea ce numim *pietre*, adică priorități clare pe termen de 90 de zile, menite să le mențină concentrarea asupra celor mai importante aspecte. Pentru a doua regulă este necesară introducerea așa-numitei ședințe de Monitorizare la toate nivelurile organizației, ședință care îi va ajuta pe toți să rămână concentrați, aliniați și să comunice între ei.

În capitolul Componenta Tracțiune, vei învăța mai întâi cum să-ți stabilești *pietrele*, astfel încât toată lumea să își cunoască responsabilitățile pentru următoarele 90 de zile. Apoi, vei învăța cum să pui în practică o ședință de Monitorizare. Deși majoritatea oamenilor consideră că ședințele sunt o pierdere de vreme, ele sunt instrumente necesare și utile. Ca parte a componentei, vei învăța cum să faci ședințele plăcute, productive și valoroase. Agenda de Ședință de Nivel 10 este un instrument care te va ajuta să ajungi la miezul aspectelor care duc la ședințe excelente, și anume conflictul și rezolvarea.

Până la sfârșitul capitolului 8, toată lumea din organizație va trebui să știe cum să-și stabilească și să-și atingă *pietrele*. De asemenea, se vor implica în ședințe eficiente și productive, folosind testata și verificata Agendă de Ședință de Nivel 10.

Acum când știm care sunt cele șase componente-cheie, trebuie să evaluăm poziția în care se află compania ta în acest moment. Chestionarul de Control Organizațional de la sfârșitul acestui capitol îți va spune exact unde te afli pe acest drum. Totodată, poți completa chestionarul online, la adresa **www.eosworldwide.com/checkup**. Unii termeni nu-ți vor fi foarte clari încă, dar în scurt timp vei ști exact ce înseamnă. Completează chestionarul și folosește cheia atașată pentru a afla rezultatele.

Vei apela la această verificare în mod regulat. Scopul este să înregistrezi un progres la fiecare 90 de zile. De fiecare dată când completezi chestionarul, procentul general ar trebui să crească. E absurd să crezi că vei face un salt de la 20% la 80% peste noapte, dar vei înregistra un progres constant.

În concluzie, afacerile de succes funcționează cu o viziune precisă, care este împărtășită de toată lumea. Ele au oamenii potriviți în posturile potrivite. Ele cunosc pulsul operațiunilor lor, urmărind și gestionând săptămânal câteva cifre. Ele identifică și rezolvă problemele prompt, într-un mediu deschis și sincer. Își documentează procesele și se asigură că sunt urmate de toată lumea. Stabilesc priorități pentru fiecare angajat și creează un nivel ridicat de încredere, comunicare și responsabilitate pentru fiecare echipă.

Împreună, cele șase componente-cheie alcătuiesc Modelul SOA. Majoritatea organizațiilor funcționează sub 50%. Dacă au succes, acest lucru se întâmplă accidental. Deși este aproape imposibil să atingi 100% pentru fiecare componentă, o realizare de peste 80% îți va transforma compania într-o mașinărie care merge strună. Toate lucrurile pentru care ți-ai făcut griji se vor așeza la locul lor și nemulțumirile obișnuite care te-au măcinat vor dispărea.

Acum, că tabloul general este clar, să pornim în călătoria noastră. Dar, până să ne aruncăm cu capul înainte în detaliile practice ale primei componente, trebuie mai întâi să te eliberezi de proastele deprinderi și de practicile nesănătoase care te trag înapoi. Acest lucru se numește a da drumul lianei din mână.

CHESTIONARUL DE CONTROL ORGANIZAȚIONAL

Evaluează-ți afacerea în funcție de fiecare dintre afirmațiile de mai jos, folosind o scară de la 1 la 5, unde 1 înseamnă dezacord total și 5 – acord total.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Avem o viziune clar formulată în scris, care a fost comunicată în mod corespunzător și este împărtășită de toată lumea. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Valorile noastre fundamentale sunt clare și pe baza lor facem angajările, evaluările, recompensările și concedierile. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Fundamentul afacerii noastre este clar, iar sistemele și procesele reflectă acest lucru. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Obiectivul nostru pe 10 ani este clar și a fost comunicat tuturor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ținta noastră de piață este clară, iar vânzările și eforturile de marketing se concentrează asupra ei. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Elementele noastre de diferențiere sunt clare, iar vânzările și eforturile de marketing se concentrează asupra lor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Avem un proces stabilit de a face afaceri cu clienții noștri. Acesta a fost denumit și ilustrat vizual și toată lumea aderă la el. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Toate persoanele din organizația noastră sunt persoane potrivite. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Diagrama noastră cu privire la responsabilități (organigrama funcțiilor și a responsabilităților) este clară, completă și actualizată în mod constant. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Fiecare angajat ocupă funcția potrivită. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Echipa noastră de conducere este deschisă și sinceră și demonstrează un nivel mare de încredere.
12. Toată lumea are *pietre* și se concentrează asupra lor (între 3 și 7 priorități pe trimestru).
13. Toată lumea participă la ședințe săptămânale regulate.
14. Toate ședințele au loc în aceeași zi și la aceeași oră, în fiecare săptămână, au aceeași agendă tipărită, încep și se termină la timp.
15. Toate echipele identifică cu precizie, discută și rezolvă problemele-cheie pentru binele general și pe termen lung.
16. Sistemele și procesele noastre sunt documentate, simplificate și urmate de toată lumea.
17. Avem un sistem pentru a primi regulat feedback din partea clienților și a angajaților și cunoaștem nivelul lor de satisfacție.
18. Utilizăm un tabel de scor pentru indicatorii și parametrii săptămânali.
19. Fiecare persoană din organizație are un număr.
20. Avem un buget și îl monitorizăm regulat (adică lunar sau trimestrial).

Cifra totală pentru fiecare estimare.

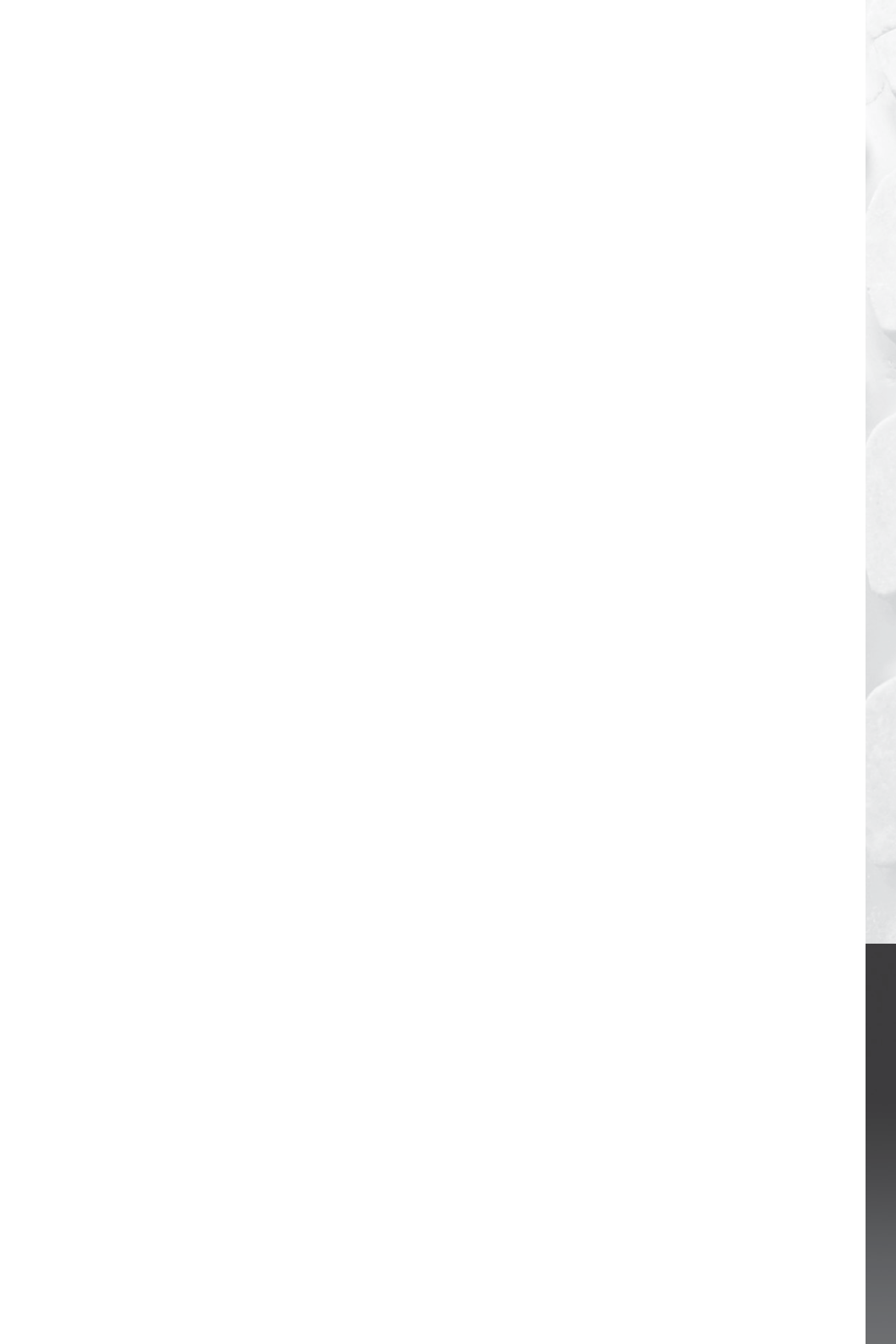
Înmulțește cu cifra de mai sus. x1 x2 x3 x4 x5

Însumează toate cele cinci cifre, pentru a determina scorul procentual care reflectă starea actuală a companiei tale: %.

EVALUAREA REZULTATELOR

Dacă scorul tău este între:

- | | |
|-------------------|--|
| 20 și 34% | Te rog, citește mai departe. Această carte îți va schimba viața. |
| 35 și 49% | Ești normal. Dar preferi să fii normal sau grozav? |
| 60 și 64% | Ești peste medie, dar este loc de mai bine. |
| 65 și 79% | Ești mult peste medie. |
| 80 și 100% | Aici se află majoritatea clienților SOA. Acesta este obiectivul tău. |





CAPITOLUL 2

**DĂ DRUMUL
LIANEI**

Un antreprenor alunecă și cade de pe o stâncă. În cădere, reușește să se prindă de capătul unei liane. Rămâne atârnat acolo, la trei sute de metri de vârf și la trei sute de metri de fundul prăpastiei. Situația lui pare fără speranță, așa că se uită spre nori și se hotărăște, pentru prima dată, să se roage. „E cineva acolo?” întreabă el. După o lungă tăcere, o voce profundă se pogoară din nori: „Ai credință?” „Da”, răspunde antreprenorul. „Atunci dă drumul lianei”, îi spune vocea. Antreprenorul cugetă o secundă, se uită din nou spre cer și, în cele din urmă, întreabă: „Mai e și altcineva acolo?”

Majoritatea proprietarilor de afaceri nu reușesc să treacă la nivelul următor pentru că nu sunt pregătiți să dea drumul lianei. Poate cunoști sentimentul; vrei să vezi cum afacerea ta se dezvoltă, dar, în același timp, ești nemulțumit, obosit și nu dorești să-ți asumi niciun risc. Adevărul este că, înainte de a putea crește, va trebui să faci un salt de credință. Dar nu-ți face griji: nu va trebui să acționezi până când nu te vei simți confortabil și lămurit cu privire la toate instrumentele SOA.

Iată un exemplu tipic de om care se agață de liană. A început procesul SOA pentru că șeful departamentului său de marketing și vânzări l-a implorat s-o facă. În acel moment, acest om era implicat în toate aspectele afacerii.

Echipa lui provizorie de conducere era un simulacru, întrucât el trăgea toate sforile. În plus, muncea 80 de ore pe săptămână și era atât de epuizat încât începuse efectiv să adoarmă în timpul ședințelor. Era un zombie.

Odată însă, într-un moment de vulnerabilitate care nu-l caracteriza, a recunoscut față de mine că nu mai voia să trăiască astfel. Și-a pus încrederea în procesul SOA și, în doi ani, a reușit să devină un adevărat lider pentru o organizație cu o echipă de conducere solidă. Acum petrece mai mult timp cu familia, este cu siguranță mai puțin stresat și generează mai mult profit decât oricând.

Dacă nu ești mulțumit de starea actuală a companiei tale, ai trei opțiuni. Poți trăi cu această nemulțumire, poți renunța, sau poți schimba lucrurile. Dacă primele două variante nu reprezintă o alegere, e vremea să recunoști că nu vrei să mai trăiești în felul acesta.

Schimbarea te sperie. Nu ești singurul căruia îi este teamă că va pierde tot ce a obținut până acum. Dar, în ciuda acestor griji, e vremea să-ți schimbi modul de a gândi. Trebuie să scapi de convingerea că tu ești totuna cu propria-ți companie și s-o lași să devină o entitate de sine stătătoare. Dacă implementezi viziunea, structura și oamenii potriviți, compania ta va putea să evolueze și să-și atingă pe deplin potențialul. Pentru a fi gata de această schimbare, trebuie să fii dispus să accepți următoarele credințe fundamentale:

1. Trebuie să construiești și să menții o adevărată echipă de conducere.
2. Să treci prin plafon este inevitabil.
3. Nu poți folosi decât un singur sistem de operare pentru administrarea afacerii.

4. Trebuie să fii deschis la minte, orientat spre dezvoltare și dispus să accepți critica.

FORMAREA UNEI ADEVĂRATE ECHIPE DE CONDUCERE

Preferi o abordare dictatorială de gestionare a afacerii tale sau o echipă adevărată de conducere? Ambele metode de conducere pot funcționa, așa că trebuie să te hotărăști. Filosofia acestei cărți pledează pentru o echipă de conducere sănătoasă, construind un grup care să definească viziunea companiei împreună cu tine. Acești lideri vor avea cu toții responsabilități clare și trebuie să fie capabili să preia inițiativa cu privire la departamentele lor. Totodată, trebuie să rămâi deschis și sincer în privința tuturor problemelor și să fii dispus să lupți pentru binele companiei, per ansamblu.

Dictaturile nu doar că sunt epuizante, dar împiedică și dezvoltarea viitoare. Este vorba de un calcul simplu. O persoană poate lua doar un număr limitat de decizii și nu poate rezolva decât anumite probleme. Nu poți construi o organizație durabilă, de succes, care să meargă și fără tine, dacă organizația ta se va prăbuși în momentul în care te dai deoparte.

Până acum, probabil că ai ținut personal toate piesele la un loc. Dar, din momentul în care organizația atinge o anumită dimensiune, nu vei mai putea conduce în acest stil. Dacă vrei să te dezvolți, va fi imposibil să joci un rol în toate domeniile și s-o faci cu regularitate: în vânzări, în servicii, în contabilitate, în soluționarea plângerilor și în urmărirea procesului. Asta înseamnă că e timpul să renunți la controlul acestor sectoare și să hotărăști cine vrei

să o facă în locul tău. Fiecare dintre șefii de departament ar trebui să fie mai priceput decât tine în funcția respectivă. Desigur, va trebui să le transmiți clar așteptările tale și să impui un sistem eficient de comunicare și responsabilizare. Din clipa în care ai oamenii potriviți în funcțiile potrivite, lasă-i să-și facă treaba.

În acest moment, sarcina ta este să-i alegi înțelept pe acești oameni. Dacă nu lucrează deja în organizația ta, va trebui să-i găsești. Celebrul autor și mult căutatul speaker Patrick Lencioni rezumă această idee în cartea sa *Obsessions of an Extraordinary Executive: The Four Disciplines at the Heart of Making Any Organization World Class (Obsesiile unui conducător extraordinar: cele patru discipline esențiale pentru transformarea oricărei organizații în una de talie mondială)*. Prima lui regulă de fundamantare a unei organizații sănătoase este: „Formează și menține o echipă de conducere strâns unită”.

Din momentul în care ai format echipa, fiecare membru trebuie să accepte că problemele din organizație sunt și responsabilitatea lui. Dacă îți asumi responsabilitatea pentru o problemă, poți ajuta la rezolvarea ei. Nu-ți face griji dacă nu știi deocamdată cum să rezolvi o anumită problemă – ne vom ocupa de asta în Pista de Rezolvare a Problemelor, în capitolul 6.

Iată și următorul salt de credință pe care trebuie să-l faci: după cum se descurcă echipa de conducere, așa se descurcă și compania. Echipa de conducere trebuie să facă front comun în fața restului organizației. Într-o familie obișnuită, când copilului nu-i place răspunsul mamei, poate apela la tată. În compania ta, nu poate exista decât un

singur răspuns, iar echipa de conducere trebuie să îndrume părintește pe toată lumea spre măreție.

VEI ATINGE INEVITABIL PLAFONUL

Organizațiile se dezvoltă de obicei în salturi, trecând printr-o serie întreagă de plafoane. Atingerea limitelor naturale ale resurselor existente este un produs secundar al creșterii, iar o companie trebuie să-și adapteze continuu starea actuală dacă speră să treacă de următorul plafon. Tu și echipa de conducere trebuie să înțelegeți acest lucru, deoarece veți atinge plafonul pe trei niveluri diferite: ca organizație, departamental și ca indivizi.

În toate aceste cazuri, creșterea este singura opțiune. Dacă nu crești, fie intern, fie extern, vei muri. Majoritatea companiilor se străduiesc să obțină o creștere externă, însă și creșterea internă duce la măreție pe viitor. De fapt, majoritatea companiilor *trebuie* să înceapă punând accent pe creșterea internă, înainte chiar să se gândească la creșterea externă. Paradoxul este că ele vor crește mai rapid pe plan extern, pe termen lung, dacă se concentrează pe plan intern de la bun început.

Schechter Wealth Strategies (SWS) exemplifică acest argument. Fondată de Robert Schechter în 1971, SWS a creat o organizație solidă, cu o reputație excelentă. După ce i s-au alăturat fiul său, Marc, și ginerele său, Jason Zimmerman, Schechter a decis să dezvolte agresiv compania. Din păcate, operațiunile interne își atinseseră deja capacitatea maximă, erau haotice și aveau nevoie de reorganizare înainte ca societatea să se poată gândi la extindere. Cu o echipă de vânzări de primă mână, o cultură puternică și o ofertă de produse excelente, singura lor barieră era capacitatea

operațională. Sperau să pună la punct operațiunile în câteva luni. Pentru a respecta acest termen extrem de apropiat, au fost nevoiți să-și schimbe structura corporativă, să-și reevalueze personalul și să-și consolideze procesele.

Prin muncă intensă, concentrare și determinare, au reușit în cele din urmă să atingă acest obiectiv. Ei și-au clarificat viziunea, au stabilit structura potrivită, au ales un personal foarte bun și și-au simplificat procesele. După ceva mai mult de un an, reorganizarea lor a fost în sfârșit funcțională. Poate părea o investiție mare de timp, dar nu s-ar fi putut petrece mai repede, iar rezultatele vorbesc acum de la sine. Datorită unei echipe foarte talentate, au crescut în medie cu 50% pe an, în ultimii trei ani. Pe termen lung, au crescut mai repede decât dacă ar fi început să vândă agresiv și ar fi impus noii afaceri o structură operațională care nu putea să facă față vânzărilor sporite. Întreaga structură ar fi putut suferi o implozie, nemulțumind și alungând clienți valoroși. În schimb, răbdarea și munca grea investite au fost răsplătite. Dacă organizația ta are nevoie mai întâi de o transformare internă, fii sincer cu tine și petrece următorii 1-2 ani crescând pe plan intern și îmbunătățindu-ți modelul de afacere, astfel încât să poți sprijini creșterea veniturilor externe.

Dar, indiferent dacă vei crește dinspre interior spre exterior sau invers, vei atinge plafonul. Deși există o mulțime de statistici diferite pe această temă, toate indică spre aceeași concluzie: multe organizații dau greș deoarece nu reușesc să supraviețuiască acestor probleme de creștere. Pe site-ul său oficial, Administrația SUA pentru IMM-uri afirmă că „aproximativ 50% din întreprinderile mici dau faliment în primii 5 ani”. Într-un studiu publicat în 2005 de către *Monthly Labor Review*, economistul Amy E. Knaup

declară că 56% din afaceri mor în primii 4 ani. Iar în cărțile sale, *E-Myth* și *E-Myth Revised**, Michael Gerber prezintă o imagine chiar mai înfricoșătoare, spunând că 80% dintre întreprinderi dau faliment în primii 5 ani și 80% dintre cei rămași vor falimenta într-un interval de 6-10 ani.

Vestea bună este că poți supraviețui atingerii plafonului prin alegerea unei echipe de conducere care posedă cele cinci abilități esențiale de conducere. Mai presus de toate, liderii tăi trebuie să poată simplifica, delega, prezice, sistematiza și structura. Dacă tu și echipa ta veți aplica aceste cinci abilități, veți crește până la nivelul următor. Să le analizăm pe rând.

SIMPLIFICĂ

Acronimul KISS („keep it simple, stupid**”) este formula ta de bază în cazul de față. Simplificarea este cheia organizației tale. Acest lucru implică optimizarea regulilor pe care le aplici, precum și modul în care acestea sunt comunicate. Același lucru este valabil și pentru procesele, sistemele, mesajele și viziunea ta. Majoritatea organizațiilor sunt prea complexe atunci când debutează. Folosește modele, mijloace vizuale, acronime și liste de verificare pentru a simplifica procesele și procedurile, deoarece, pe măsură ce organizația crește, ea va deveni mai complexă. Henry David Thoreau a exprimat esența chestiunii în *Walden****, dar mai târziu Ralph Waldo Emerson a pus punctul pe i:

* Carte apărută cu titlul *Mitul antreprenorial revizuit*, la Editura ACT și Politon, București, 2018. (n.tr.)

** *Nu te complica, prostule*. (n.tr.)

*** Volum apărut sub titlul *Walden sau Viața în pădure* la Editura ACT și Politon, București, 2016. (n.red.)

„Simplifică, simplifică.” – Henry David Thoreau

„Un singur «simplifică» ar fi fost de ajuns.” – Ralph Waldo Emerson

Dan Sullivan, creatorul programului The Strategic Coach®, relevă următoarele: „Pentru o organizație, nu este posibil niciun progres sau creștere economică până când nu se creează o nouă stare de simplitate”. Prin numeroasele sale instrumente, întregul proces SOA este proiectat să te ajute să creezi această nouă stare de simplitate. Este un fir comun pe care îl vei întâlni în mod repetat în această carte: Mai puțin înseamnă mai mult.

DELEAGĂ

Capacitatea de a depăși plafonul ține de capacitatea ta de a delega. Fii pregătit să „delegi și să te ridici” la adevăratul set de abilități cu care ai fost înzestrat de natură. Va trebui să delegi unele responsabilități și să te ridici la cel mai înalt nivel al tău de operativitate. Nu este practic să rămâi bucătar, chelner și să mai speli și vasele, în timp ce compania ta crește. Agățându-te de toate detaliile mărunte nu faci decât să limitezi creșterea companiei. Dacă te vei dezvolta personal, compania va crește odată cu tine. Tocmai la asta mă refer când spun să dai drumul lianei.

Atunci când îi dai drumul, trebuie să te asiguri că renunți la sarcinile care trebuie. Responsabilitățile pe care le delegi altor persoane trebuie să fie sarcini pe care le-ai depășit. Printre acestea se numără deschiderea corespondenței, scrierea de propuneri, aprobarea facturilor și tratarea reclamațiilor clienților. Uneori, ne este teamă să pasăm anumite sarcini care nu sunt deloc distractive pentru ceilalți, dar, la un moment dat, va trebui. Frumusețea acestei

tranziții este că există oameni care au abilitățile și entuziasmul de a îndeplini aceste sarcini.

Nu doar că vei învăța cum să delegi și cum să-ți ridici nivelul, dar același lucru se va întâmpla și cu oamenii din jurul tău. Așa cum trebuie să îți dai seama cum că crezi o prelungire a propriei persoane, și echipa ta va putea să extindă compania, formând alte echipe în subordine și asigurând astfel creșterea continuă a companiei.

ANTICIPEAZĂ

Anticiparea în afaceri se face la două niveluri de bază: previziuni pe termen lung și pe termen scurt.

Anticiparea pe termen lung. Companiile listate public își anticipează veniturile. Când, ulterior, își anunță veniturile reale, fie ating această anticipare, fie nu. Dacă o ating, acțiunile lor continuă să crească. Dacă nu, acțiunile scad. Într-o organizație privată, de dimensiuni mici sau mijlocii, nu îți poți permite luxul să greșești anticiparea. Dacă o faci, s-ar putea să dai faliment.

Anticiparea pe termen lung reprezintă prognoza pe 90 de zile și dincolo de ele. Pentru a face acest lucru, echipa de conducere trebuie să știe încotro se îndreaptă organizația și cum vă așteptați să ajungeți acolo. Veți începe pornind din viitorul îndepărtat și lucrând retrospectiv. Care este obiectivul vostru pe 10 ani? Care este tabloul pe 3 ani? Planul vostru pe un an? Ce trebuie să realizați în următoarele 90 de zile pentru a fi pe drumul cel bun?

La început, această sarcină poate părea descurajantă, deci hai să eliminăm o parte din presiune. Nimeni nu are globul de cristal. Nimeni nu poate ști cu certitudine ce se va întâmpla mâine. Anticiparea pe termen lung nu se referă la

prezicerea a ce se va întâmpla, ci la decizia în legătură cu ce vei face mâine pe baza cunoștințelor de azi.

Altfel spus, echipa ta de conducere va trebui să se „urce în copac” mai des decât ceilalți. Pentru mine, anticiparea pe termen lung seamănă cu un grup de oameni miopi care își croiesc drum prin junglă. Poate că sunt cea mai productivă echipă care și-a construit vreodată un drum, ori poate sunt de două ori mai productivi decât toate echipele care au existat înaintea lor. Însă, dacă nu există un lider care să se cațăre în copac și să le spună pe unde e drumul, s-ar putea să-l facă în zig-zag. Devino tot mai bun în obținerea perspectivei pe termen lung. În calitate de lider, va trebui să încetezi să lucrezi în cadrul afacerii 100% din timp și, după cum spune Michael Gerber, autorul cărților *Mitul antreprenorial* și *Mitul antreprenorial revizuit*, să lucrezi în schimb, din când în când, asupra afacerii. Această disciplină te va duce mai repede acolo unde vrei să ajungi.

Anticiparea pe termen scurt. În timp ce perspectiva pe termen lung se referă la nevoile afacerii pe termen de 90 de zile și după, previziunea pe termen scurt se concentrează asupra viitorului imediat. Acestea sunt problemele care vor apărea zilnic sau săptămânal, iar capacitatea ta de a le rezolva va influența binele pe termen lung al organizației.

Ca lider într-o organizație, probabil că ai de-a face cu cel puțin 5-6 probleme în fiecare zi. Cei mai mulți conducători sunt atât de cufundați în rutina zilnică, încât, de obicei, născocesc soluții temporare, fragile, doar ca să scape de problemele sâcâitoare și s-o scoată la capăt până săptămâna următoare. Dacă se întâmplă acest lucru prea mult timp, întreaga lor organizație va ajunge să fie ținută în picioare cu sfoară și scotch, astfel că în final o să se prăbușească.

Trebuie să anticipezi corect, pentru ca aceste probleme să dispară definitiv și să eviți o soartă similară.

SISTEMATIZEAZĂ

A existat probabil o perioadă când a trebuit să-ți conduci afacerea după cum îți spunea instinctul. Asta a însemnat să răspunzi la fiecare solicitare a clienților, să iei decizii rapide și să fii creativ din zbor. La un moment dat totuși, anumite acțiuni s-au dovedit a fi redundante. Atunci este cazul să le sistematizezi.

Nu există decât o mână de procese de bază care fac orice organizație să funcționeze. Sistematizarea implică identificarea clară a acestor procese de bază și integrarea lor într-un mecanism pe deplin funcțional. Vei avea un proces de resurse umane, un proces de marketing, un proces de vânzări, un proces operațional, un proces de păstrare a clienților, un proces de contabilitate și așa mai departe. Acestea trebuie să funcționeze împreună în armonie, iar metodele pe care le folosești trebuie să fie clare pentru toată lumea, la toate nivelurile organizației.

Primul pas este să cădeți de acord care sunt aceste procese și să le dați o denumire. Aceasta este *metoda* companiei tale de a face afaceri. Odată ce cădeți de acord asupra *metodei*, vei simplifica aceste procese de bază, le vei documenta, le vei rafina și le vei integra tehnologic. Realizând asta, vei atinge un randament uimitor, vei elimina erorile, vei ușura munca managerilor și îți vei crește profitabilitatea.

Prin sistematizarea organizației, vei începe să vezi cum colaborează toate cele cinci abilități de conducere pentru a trece dincolo de plafon. Există o corelare directă între aderența organizației la procesele de bază și capacitatea ta de

a te elibera. Încredințând un sistem la cheie unui lider responsabil îți va fi mai ușor să delegi și să te ridici la nivelul următor. Atâta timp cât acesta urmărește procesul și are setul de competențe necesar realizării sarcinii, poți avea încredere că sarcina delegată va fi efectuată corect.

STRUCTUREAZĂ

În final, tu și echipa ta de conducere va trebui să vă structurați corect organizația. Compania trebuie să fie organizată în așa fel încât să reducă complexitatea și să creeze responsabilitate. În plus, această structură ar trebui astfel proiectată încât să vă propulseze la nivelul următor. Prea multe organizații se blochează deoarece sunt fixate pe metodele vechi și nu sunt dispuse să se schimbe pentru a se adapta extinderii lor.

Din păcate, structura celor mai multe companii mici este fie prea vagă, fie inexistentă. Multe dintre ele au structuri guvernate de orgoliu, personalitate sau teamă. Vei învăța cum să utilizezi Diagrama cu responsabilități ca să nu cazi în această capcană. Acest lucru îți va permite să implementezi o structură care încurajează extinderea și stabilește în mod clar rolul și responsabilitatea fiecăruia.

În concluzie, odată ce vei înțelege că atingerea plafului este inevitabilă, tu și echipa de conducere veți trebui să folosiți aceste cinci abilități de conducere pentru a trece la următorul nivel: (1) simplifică organizarea, (2) delegă și ridică-te, (3) anticipează, atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, (4) sistematizează și (5) structurează-ți corect compania.

Instrumentele pe care urmează să le înveți sunt toate concepute special pentru a te ajuta să dobândești aceste abilități.

NU POȚI FOLOSI DECÂT UN SINGUR SISTEM DE OPERARE PENTRU ADMINISTRAREA AFACERII

Trebuie să ai o singură viziune trainică, o singură voce, o singură cultură și un singur sistem de operare. Asta presupune o abordare uniformă a modului în care preîntâmpini și îți stabilești prioritățile, a terminologiei pe care o folosești și a manierei în care comunică cu angajații. SOA este un sistem de operare care îi pune pe toți pe același plan. Așa cum un program de calculator este alcătuit din componente care organizează activitatea și diversele date într-un sistem ce le permite utilizatorilor săi să fie mai productivi, la fel face și SOA pentru o afacere.

Dacă ai evalua strict ca indivizi o serie de antreprenori talentați, directori executivi, manageri de vânzări, directori de marketing, oameni de operațiuni și finanțiști din echipele de conducere, ai trage probabil concluzia că organizația lor este una de succes. Dar chiar și liderii talentați nu pot fi eficienți fără să cadă mai întâi de acord asupra unui sistem unic de operare al companiei lor.

De multe ori, doi oameni talentați pot vorbi limbi total diferite:

„Care sunt obiectivele tale?” „Vrei să spui scopurile?”

„Care este procesul?” „Vrei să spui procedura?”

„Nu, ăla e un sistem.”

„Prefer să-mi stabilesc obiective lunare.” „Noi întotdeauna le-am stabilit săptămânal și le numim elemente de acțiune.”

Imaginează-ți că antrenezi o echipă sportivă folosind două metode distincte sau că administrezi o țară cu două guverne. Când sistemele lucrează în scopuri diferite, compania are cel mai mult de pierdut. Nu poți construi o mare organizație folosind mai multe sisteme de operare: trebuie să alegi unul. Această carte îți pune la dispoziție SOA.

TREBUIE SĂ FII DESCHIS LA MÎNTE, ORIENTAT SPRE DEZVOLTARE ȘI DISPUS SĂ ACCEPȚI CRITICA

Regretatul dr. David Viscott, autorul cărții *Risking (Despre risc)*, a scris: „Dacă nu poți risca, nu poți crește. Dacă nu poți crește, nu poți deveni cel mai bun. Dacă nu poți deveni cel mai bun, nu poți fi fericit. Dacă nu poți fi fericit, restul ce mai contează?”

În mod similar, în mediul de afaceri trebuie să fii dispus să ascuți ideile noi și diferite. Dacă nu știi ceva, trebuie să recunoști că nu știi. Trebuie să fii dispus să ceri și să primești ajutorul. Mai presus de toate, trebuie să îți cunoști punctele forte și slăbiciunile și să permiți altor persoane, care sunt mai calificate decât tine într-un anumit domeniu, să preia controlul.

Experiențele dure m-au învățat valoarea acestei convingeri. După o anumită intervenție soldată cu eșec, am reflectat la ce anume din procesul SOA nu a funcționat. Am ajuns la un adevăr simplu: membrii echipei de conducere nu erau orientați spre creștere, nici pe plan intern, nici extern, și nici nu erau deschiși sau dispuși să accepte critica. Am realizat foarte puține lucruri, fiindcă s-a dat o bătălie

constantă pentru luarea deciziilor și dezbateră problemele dificile. Drept urmare, ambele părți au fost nemulțumite. Acum caut aceste semne de avertizare în interviurile cu potențialii noi clienți. În multe cazuri, sunt obligat să îi fac pe aceștia să înțeleagă de ce nu sunt pregătiți pentru procesul SOA.

Nu poți începe această călătorie dacă nu ești dispus să accepți critica. Trebuie să lași garda jos și să privești organizația așa cum este. Elimină aspectul de fațadă cu ajutorul echipei de conducere și fă loc deschiderii și sincerității. Liderul care crede că trebuie să aibă toate răspunsurile și că nu greșește niciodată scapă din vedere esențialul. Să fii deschis la minte înseamnă să fii deschis la idei noi și să fii pregătit să te schimbi în bine. Dacă stai cu brațele încrucișate, zidul este înalt și nu există cale de acces. Minte este ca o parașută: trebuie s-o deschizi ca să funcționeze.

Totodată, pentru a păși în această călătorie trebuie să fii orientat spre creștere. Am întâlnit mulți oameni care pretindeau că vor să se dezvolte, doar ca să descopăr apoi că erau îngroziți de provocările și turbulența provocate de creștere. Erau mulțumiți de dimensiunea afacerii lor, și se găsesc multe argumente bune în favoarea satisfacției. SOA, însă, este un sistem conceput să te ajute să te dezvolți.

Pe scurt, cele patru credințe fundamentale sunt următoarele:

1. Trebuie să formezi și să menții o adevărată echipă de conducere.
2. Să atingi plafonul este inevitabil.
3. Nu poți folosi decât un singur sistem de operare pentru administrarea afacerii.

4. Trebuie să fii deschis la minte, orientat spre dezvoltare și să accepți critica.

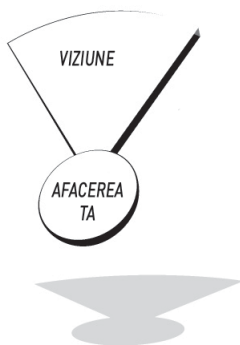
Dacă accepți aceste idei, atunci ești pregătit să dai drumul lianei. Acum este momentul să afli care sunt instrumentele ce te vor ajuta să ajungi la nivelul următor și să construiești o organizație mai puternică. Pe parcursul următoarelor șase capitole, vei învăța cum să consolidezi cele șase componente-cheie ale organizației tale. Pe măsură ce progresezi, vei înțelege mai bine structura SOA, precum și motivul pentru care fiecare componentă se bazează pe următoarea. În acest scop, să începem cu punctul din care pornește întreaga tracțiune: de la viziunea ta.



CAPITOLUL 3

COMPONENTA
VIZIUNE

SE VEDE CE SPUI?



Acum câțiva ani, tatăl meu a făcut o remarcă plină de umor: într-o conversație, oamenii au obiceiul de a-și întări convingerile punând întrebarea: „Vezi* ce-ți spun?” La prima vedere, o astfel de întrebare nu are niciun sens: pur și simplu nu poți să *vezi* ce îți spune o persoană. Mai târziu, mi-am dat seama că expresia este cât se poate de întemeiată.

Tatăl meu este un vizionar. El a fost primul meu mentor și m-a învățat să gestionez, să conduc, să comunic și să mă ocup de oameni, fie că este vorba despre o persoană sau o mie. Este unul dintre cei 140 de membri ai Galeriei Legendelor, care aparține Asociației Naționale a Oratorilor. El a construit și compania numărul 1 de training în domeniul vânzărilor imobiliare și a fost de două ori finalist al premiului Ernst & Young: Antreprenorul anului.

După cum bine știe, majoritatea antreprenorilor își pot vedea clar viziunea. Problema lor este că fac greșeala de a crede că toți ceilalți din organizație o văd la fel de bine. În cele mai multe cazuri însă, nu e deloc așa și, prin urmare, liderii ajung să fie frustrați, personalul devine confuz, iar marile viziuni rămân nerealizate.

* Este vorba despre verbul *to see*, care înseamnă și „a înțelege”. (n.red.)

Aici începe procesul de dobândire a tracțiunii. Clarifică-ți viziunea și vei lua decizii mai bune în privința oamenilor, proceselor, finanțelor, strategiilor și clienților.

Antreprenorii trebuie să aștearnă pe hârtie viziunea pe care o au în minte. După aceea, ea trebuie împărtășită organizației, astfel încât toată lumea să înțeleagă încotro se îndreaptă compania și să hotărască dacă vor să te însoțească pe drumul respectiv. Ajungând cu toții la același numitor comun, vei descoperi că problemele se rezolvă mult mai ușor. În cartea sa, *The Five Dysfunctions of a Team (Cinci disfuncții ale muncii în echipă*)*, Patrick Lencioni redă observația unui prieten care a transformat un start-up într-o afacere de miliarde de dolari: „Dacă îi poți determina pe toți oamenii din cadrul organizației să vâslească în aceeași direcție, poți domina orice industrie, de pe orice piață, împotriva oricărei concurențe, în orice moment”.

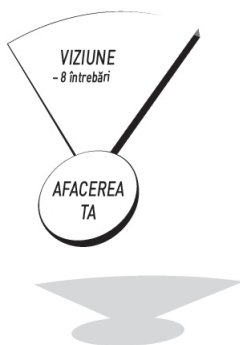
O companie de tehnologie care a început de curând procesul SOA a venit la mine după ce a ajuns la plafon vreme de doi ani la rând. Problema majoră era că echipa de conducere nu putea stabili cu precizie de ce. S-a ajuns la o mulțime de explicații, dar factorul-cheie era că acelei companii îi lipsea viziunea centrală. Ei ofereau pieței trei tipuri diferite de servicii și, fiindcă personalul trebuia să schimbe sarcinile de mai multe ori într-o oră pentru a satisface clienți diferiți, operațiunile interne erau complicate în mod inutil.

Cu ajutorul SOA, compania a luat decizia de a se concentra într-o singură direcție. După două ședințe, echipa de conducere și-a definit clar viziunea cu privire la cine erau cu adevărat, ce voiau realmente să facă și unde voiau

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2007. (n.red.)

să ajungă. Într-un timp foarte scurt, au simplificat organizarea și au câștigat resurse renunțând la două dintre serviciile pe care le ofereau. Acest lucru le-a permis oamenilor să se concentreze și să exceleze într-un domeniu, cu un singur tip de clientelă. Acum, compania are obiective clare și o strategie de marketing cu precizie de laser. Nu e de mirare că a început din nou să crească. Ca urmare a acestor decizii, a încheiat recent cel mai bun trimestru al său, obținând o creștere de 125% a veniturilor față de primul trimestru al anului precedent.

Primul pas este să te detașezi, deoarece viziunea pe care ești pe cale să o clarifici nu poate fi despre tine. Trebuie să definească ceva mai înalt. Trebuie să crezi o viziune care să indice calea spre un bine măreț. Cu cât faci asta mai repede, cu atât vei lua decizii mai bune pentru construirea unei companii durabile. Pentru a învăța cum să crezi o viziune solidă, trebuie să răspunzi mai întâi la opt întrebări importante.



RĂSPUNSURILE LA CELE OPT ÎNTREBĂRI

Să începem prin destrămarea mitului potrivit căruia viziunea unei companii trebuie să aibă o sută de pagini. S-ar putea să ai nevoie de acest nivel de detaliere pentru finanțare, dar este rareori necesar în construirea unei mari companii. Doar răspunzând celor opt întrebări, tu și echipa ta de conducere ar trebui să vă puteți exprima în mod clar viziunea și, în cele din urmă, să permiteți tuturor celor din organizație să „vadă” unde doriți să ajungeți.

Primul instrument din SOA este Organizatorul Tracțiunii/Viziunii (OT/V). OT/V nu doar că este conceput să pună pe hârtie viziunea pe care o ai în minte, dar te va ajuta totodată să răspunzi la următoarele opt întrebări. Este menit să te ajute să construiești o imagine clară a direcției în care se îndreaptă compania și a modalității prin care va ajunge acolo. Și mai important, face acest lucru rezumând viziunea ta pe numai două pagini. Un exemplu de OT/V figurează pe pagina următoare și o versiune electronică a acestuia poate fi descărcată gratuit de pe site-ul **www.eosworldwide.com/vto**.

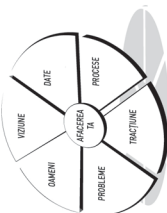
Am aflat prima oară despre puterea dată de simplificarea planificării de la fostul meu partener de afaceri, Ed Escobar. Împreună cu tatăl meu, eu și Ed am deținut și am condus o companie de training în domeniul vânzărilor imobiliare. Odată, Ed mi-a povestit despre un moment dinaintea intrării mele în organizație, când i-a prezentat tatălui meu un plan de afaceri destul de lung. După ce i-a aruncat o privire, tata a zis: „Îl poți condensa în 10 pagini?” Un pic nemulțumit, Ed i-a răspuns: „Desigur”. După ce a muncit un timp, a revenit cu un plan de 10 pagini. Tatălui meu i-a plăcut, dar s-a întrebat cu voce tare: „Nu s-ar putea condensa în două

pagini?” Și mai deranjat, Ed s-a conformat din nou. După un efort, a creat planul de afaceri de două pagini. Când solicitarea tatei de a-l rezuma într-o singură pagină s-a dovedit a fi imposibilă, s-a născut ideea planului de afaceri de două pagini. Acest plan de afaceri simplificat a fost catalizatorul pentru crearea companiei numărul 1 de training în domeniul vânzărilor imobiliare din America de Nord. Acest lucru l-a determinat pe Ed să creeze un instrument simplificat de planificare a afacerii, cunoscut sub numele de Plan de Management în Viață și în Afaceri. A fost primul instrument pe care l-am folosit vreodată pentru planificarea afacerilor.

Această noțiune a fost sprijinită pe parcurs de Verne Harnish. Autor al cărții *Mastering the Rockefeller Habits (Cum să-ți însușești obiceiurile Rockefellerilor)*, un expert foarte căutat, fondator al Organizației Tinerilor Antreprenori (în prezent, Organizația Antreprenorilor) și colaborator regulat al revistei *Fortune Small Business*, Harnish mi-a prezentat planul strategic OnePage, o sursă de inspirație suplimentară pentru OT/V.

În cartea sa *The One Page Business Plan (Planul de afaceri de o pagină)*, Jim Horan desființează o serie de mituri des întâlnite, două dintre ele fiind acelea care spun că „planurile de afaceri trebuie să fie lungi ca să fie reușite” și că, pentru a le concepe, e nevoie de „șase luni de zile, de un efort semnificativ din partea proprietarului și a membrilor-cheie ai echipei și de consultanți costisitori”. După părerea lui Horan, niciunul dintre aceste lucruri nu este adevărat. Abordarea simplificată a planificării strategice este, în general, cea mai bună metodă.

MODELUL SOA™



ORGANIZATORUL VIZIUNII / TRACȚIUNII™

Denumirea organizației:

VIZIUNEA

		TABLOUL PE 3 ANI
1. VALOARE FUNDAMENTALĂ	1. 2. 3. 4. 5.	Data ulterioară: Venituri: Profit: Valori cuantificabile: Cum arată? • • • • • • • • •
CENTRUL ATENȚIEI™	Scop / Cauză / Pasiune: Nișa noastră:	
ȚINTA PE 10 ANI		
STRATEGIA DE MARKETING	Piața țintă / Lista: Trei caracteristici unice: 1. 2. 3. Procesul dovedit: Garanția:	