

Publicat prin acordul cu HarperCollins Publishers.

The E-Myth Revisited

Copyright © 1995, 2001 by Michael E. Gerber

Originally published in 2001 by HarperCollins Publishers.

© 2018 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: **Cristina Stan**

Redactor: **Ines Simionescu**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Editor: **Maria Nicula**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GERBER, MICHAEL E.

Mitul antreprenorial/ Michael E. Gerber; trad.: Cristina Stan.

București : ACT și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-342-2

I. Stan, Cristina (trad.)

330

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 vrei să o transmiți 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.

MICHAEL E. GERBER

Mitul antreprenorial

*De ce nu funcționează majoritatea micilor
afaceri și ce e de făcut în această privință*

ediție revizuită

Traducere din limba engleză:

Cristina Stan

 ACT și Politon

2018

The E-Myth Real Estate Investor (Mitul antreprenorial
al investitorului imobiliar)

The E-Myth Insurance Store (Mitul antreprenorial
al agenției de asigurări)

The E-Myth Dentist (Mitul antreprenorial al stomatologului)

CUPRINS

<i>Prefață</i>	9
<i>Mulțumiri</i>	12
<i>Cuvânt-înainte</i>	14
<i>Introducere</i>	19

Partea I:

Mitul antreprenorial și mica afacere americană

Capitolul 1. Mitul antreprenorial	27
Capitolul 2. Antreprenorul, managerul și tehnicianul	37
Capitolul 3. Copilăria: faza tehnicianului	53
Capitolul 4. Adolescența: cum să obții ajutor	63
Capitolul 5. Dincolo de zona de confort	73
Capitolul 6. Maturitatea și perspectiva antreprenorială	93

Partea a II-a:

Revoluția la cheie: o nouă perspectivă în afaceri

Capitolul 7. Revoluția la cheie	105
Capitolul 8. Prototipul francizei	119
Capitolul 9. Cum să lucrezi <i>la</i> propria afacere, nu <i>în</i> cadrul ei	125

Partea a III-a:
**Cum să inițiezi
o mică afacere de succes**

Capitolul 10. Procesul de dezvoltare a afacerii	147
Capitolul 11. Programul tău de dezvoltare a afacerii	165
Capitolul 12. Scopul principal	167
Capitolul 13. Obiectivul strategic	181
Capitolul 14. Strategia organizațională	199
Capitolul 15. Strategia de management	223
Capitolul 16. Strategia privind angajații	235
Capitolul 17. Strategia de marketing	257
Capitolul 18. Strategia sistemelor	275
Capitolul 19. Scrisoare pentru Sarah	297
<i>Epilog: Să reînviem la nivel mondial visul micilor afaceri</i>	303
<i>Postfață: Cum să faci primul pas</i>	313
<i>Despre autor</i>	315
<i>Alătură-te evoluțieism</i>	318

PREFAȚĂ

Pentru mine, antreprenoriatul înseamnă arta de a transforma o problemă într-o oportunitate generatoare de profit sustenabil.

Antreprenorii sunt „problem solver-ii” societății. Ei sunt cei care identifică aceste „probleme” în urma unor experiențe personale dificile și a unei analize serioase a pieței, prin observație sau pur și simplu prin inovație. Odată identificate, se pun pe treabă ca să găsească o rezolvare. Este momentul pe care îl vei găsi în carte sub forma sintagmei „criză antreprenorială”. Este acel moment special de conștientizare și responsabilizare personală care te face să transformi rezolvarea unei probleme într-o misiune personală. Și cea mai potrivită formă modernă de a te ocupa de o problemă este să pornești o mică afacere. :)

Dar ce înseamnă o problemă? Definiția acestui termen e foarte simplă. O problemă este o întrebare fără răspuns. De aceea, în esență, antreprenorul, prin tot ceea ce face, de fapt ajunge să audă întrebarea din mintea clienților, care nici măcar nu ar putea să o formuleze singuri.

El observă toate aceste probleme în piață, dar totuși nu operează la fel, în cazul lui și al afacerii lui. Iar piața îi mulțumește pentru prezența lui, pentru efortul de a

MITUL ANTREPRENORIAL

Se amețesc singuri cu munca, ca să nu mai vadă cum sunt în realitate.

Aldous Huxley

Mitul antreprenorial este mitul antreprenorului. Este adânc înrădăcinat în această țară și sună a eroism.

Închipuie-ți antreprenorul tipic și imagini herculeane îți vor veni în minte: o femeie sau un bărbat ce stă singur în fața vitregiilor naturii, sfidând cu vitejie greutăți insurmontabile, cățărându-se cu mâinile goale pe suprafețele abrupte ale unor stânci periculoase – toate acestea pentru a-și îndeplini visul de a avea o afacere proprie.

Legenda degajă noblețe, măreție, eforturi supraomenești, un devotament imens față de idealuri mai mari decât viața.

Ei bine, deși există astfel de oameni, experiența îmi spune că sunt rari.

Dintre miile de afaceriști pe care am avut ocazia să-i cunosc și cu care am avut ocazia să lucrez pe parcursul

ultimelor două decenii, puțini erau antreprenori *adevărați* atunci când i-am întâlnit.

Majoritatea nu aveau viziune.

Entuziasmul de a se cățăra se transformase în groază de înălțimi.

Suprafața stâncii devenise mai degrabă un lucru de care să te agăți decât unul pe care să urci.

Epuizarea era des întâlnită, exaltarea, rară.

Dar nu fuseseră toți antreprenori cândva? La urma urmei, își porniseră propria afacere. Trebuie să fi existat un vis care să-i motiveze să își asume un asemenea risc.

Dar, dacă e așa, unde era visul acum? De ce dispăruse?

Unde era antreprenorul care pornise afacerea?

Răspunsul este simplu: *antreprenorul existase doar pentru o clipă.*

O secundă trecătoare în timp.

Și apoi s-a dus. În majoritatea cazurilor, pentru totdeauna.

Dacă antreprenorul a supraviețuit totuși, a fost nu-mai ca un mit care s-a dezvoltat dintr-o neînțelegere cu privire la cine intră într-o afacere și de ce.

O neînțelegere care ne-a costat scump în această țară – mai mult decât ne putem noi imagina – în resurse pierdute, oportunități pierdute și vieți irosite.

Acelui mit, acelei neînțelegeri, eu îi spun Mitul antreprenorial, mitul antreprenorului.

Și își are rădăcinile, în această țară, în crezul romantic că micile afaceri sunt pornite de antreprenori, când, de fapt, majoritatea nu sunt.

Atunci cine pornește într-adevăr mici afaceri în America? Și de ce?

Criza antreprenorială

Pentru a înțelege mitul antreprenorial și confuzia care stă la baza lui, îți propun să aruncăm o privire mai îndeaproape la persoana care intră într-o afacere. Nu după ce intră, ci înainte.

Așadar, unde erai tu înainte de a-ți porni afacerea? Iar dacă doar te gândești să intri în afaceri, unde ești acum?

Ei bine, dacă ești la fel ca majoritatea oamenilor pe care i-am cunoscut, lucrei pentru altcineva.

Ce anume făceai?

Probabil o muncă tehnică, la fel ca aproape toată lumea care intră în afaceri.

Erai tâmplar, mecanic sau mașinist.

Erai contabil sau frizer pentru pudeli; desenator tehnic sau coafeză; frizer sau programator; medic sau redactor tehnic; grafician sau director financiar; decorator de interioare, instalator sau agent de vânzări.

Dar orice ai fi fost, făceai o muncă tehnică.

Și probabil că erai foarte priceput la asta.

Dar o făceai pentru altcineva.

Apoi, într-o zi, aparent fără niciun motiv, ceva s-a întâmplat. Poate că de vină a fost vremea, o aniversare sau copilul tău a absolvit liceul. Poate a fost salariul pe care l-ai primit într-o după-amiază de vineri sau o privire piezișă a șefului, care nu ți-a căzut prea bine. S-ar putea

Respect pentru oameni și cărți

să fi fost impresia că șeful nu ți-a apreciat cu adevărat contribuția la succesul afacerii lui.

Poate să fi fost orice; nu contează ce. Dar într-o zi, aparent fără niciun motiv, *ai avut deodată o Criză Antreprenorială*. Și începând din acea zi, viața ta n-avea să mai fie niciodată la fel.

În mintea ta auzai probabil ceva de genul: „De ce fac asta? De ce lucrez pentru tipul ăsta? La naiba, știu la fel de multe despre afacerea asta cât știe și el. Dacă nu aș fi eu, nu ar avea nicio afacere. Orice prostănac poate conduce o afacere. Eu muncesc pentru una”.

Iar în momentul în care ai acordat realmente atenție spuselor tale și le-ai pus la inimă, soarta ți-a fost pecetluită.

Entuziasmul de a tăia cordonul te-a însoțit permanent.

Gândul independenței te-a urmărit peste tot.

Ideea de a-ți fi propriul șef, de a face ce vrei, după pofta inimii, a devenit obsesiv de irezistibilă.

Odată lovit de Criza Antreprenorială, nu a mai existat scăpare.

Nu puteai scăpa de ea.

Trebuia să-ți începi propria afacere.

Presupunerea Fatală

În chinurile Crizei tale Antreprenoriale, ai căzut victimă celei mai dezastruoase presupuneri pe care o poate face cineva cu privire la intrarea în afaceri.

Este o presupunere făcută de toți tehnicienii care intră în afaceri pentru ei înșiși, una care cartografiază

parcursul unei afaceri – de la Marea deschidere la Lichidare – în momentul în care este realizată.

Presupunerea Fatală este următoarea: *Dacă înțelegi în ce constă munca tehnică a unei afaceri, înțelegi și afacerea care se ocupă cu respectiva muncă tehnică.*

Iar motivul pentru care este fatală e acela că pur și simplu nu este adevărată.

De fapt, este cauza principală a celor mai multe eșecuri ale micilor afaceri!

Munca tehnică a unei afaceri și o afacere care se ocupă cu respectiva muncă tehnică *sunt două lucruri total diferite!*

Dar tehnicianul care începe o afacere nu reușește să vadă asta.

Pentru tehnicianul care suferă de o Criză Antreprenorială, o afacere nu este o afacere, ci un loc unde se duce la muncă.

Astfel că tâmplarul, sau electricianul, sau instalatorul devine contractor.

Frizerul deschide o frizerie.

Redactorul tehnic pornește o afacere în acest sens.

Coafeza deschide un salon de înfrumusețare.

Inginerul intră într-o afacere cu semiconductori.

Muzicianul deschide un magazin de muzică.

Toți cred că, dacă înțeleg munca tehnică a afacerii, sunt imediat și foarte bine calificați să conducă o afacere care se ocupă cu acest tip de muncă.

Dar pur și simplu nu este adevărat!

De fapt, în loc să fie unicul mare atu, cunoașterea muncii tehnice a afacerii lor devine unica și marea lor slăbiciune.

Căci, dacă tehnicianul nu ar ști cum să realizeze munca tehnică a afacerii, ar trebui să învețe cum să o facă.

Ar fi forțat să învețe cum să facă afacerea să funcționeze, în loc să facă el însuși munca.

Adevărata tragedie este că, atunci când tehnicianul cade pradă Presupunerii Fatale, afacerea care trebuia să-l elibereze de constrângerile de a munci pentru altcineva îl înrobește de fapt.

Deodată, slujba pe care știa cum să o facă cât se poate de bine devine o slujbă pe care știe cum să o facă, la care se adaugă alte câteva zeci de lucruri pe care nu știe să le facă deloc.

Pentru că, deși Criza Antreprenorială a pornit afacerea, tehnicianul este cel care merge la muncă.

Și brusc, un vis antreprenorial se transformă în coșmarul unui tehnician.

Vezi tânăra care coace plăcinte.

Vezi tânăra care începe o afacere cu plăcinte.

Vezi tânăra care ajunge o femeie bătrână.

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

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

Afacerea lui Sarah se numea All About Pies* (nu este numele real).

Dar afacerea ei nu se referea de fapt la plăcinte – se referea la muncă. Munca pe care o făcea Sarah. Munca pe care Sarah adora să o facă mai mult decât orice altceva. Plus munca pe care Sarah nu o făcuse niciodată în viața ei.

— De fapt, mi-a spus Sarah, nu numai că urăsc să fac toate astea [și-a deschis larg brațele, cuprinzând micul magazin în care ne aflam], dar *urăsc* [și a accentuat cuvântul aproape cu înverșunare], *urăsc* să coc plăcinte. Nu mai suport să mă gândesc la plăcinte. Nu mai suport nici mirosul. Nu mai suport să văd plăcinte.

Și apoi a început să plângă.

Aroma dulce și proaspătă a plăcintelor umplea aerul.

Era ora 7 dimineața și All About Pies avea să se deschidă în treizeci de minute. Dar mintea lui Sarah era în altă parte.

— E șapte dimineața, zise ea, ștergându-și ochii cu șorțul, de parcă mi-ar fi citit gândurile. Îți dai seama că sunt aici de la trei dimineața? Și că m-am trezit la două ca să mă pregătesc? Și că până pregătesc plăcintele, deschid pentru vânzare, servesc clienții, fac curat, închid, fac cumpărături, fac casa, mă duc la bancă, iau cina și pregătesc plăcintele care trebuie coapte mâine, se face nouă și jumătate sau zece seara? Iar când am terminat cu toate astea, când orice persoană normală, pentru numele lui Dumnezeu, ar spune că ziua s-a încheiat, eu trebuie să mă așez și să încerc să mă lămuresc cum voi plăti chiria luna viitoare?

Iar toate astea [și își deschise din nou larg brațele, ca pentru a sublinia ceea ce tocmai spusese], fiindcă cei mai buni prieteni ai mei mi-au zis că sunt nebună dacă nu deschid un magazin cu plăcinte când sunt așa de

* Totul despre plăcinte. (n.ed.)

pricepută la asta! Și, ce e mai rău, i-am crezut! Am văzut o cale de a scăpa de slujba oribilă pe care o aveam. Am văzut o modalitate de a mă elibera, de a face munca pe care îmi plăcea s-o fac și de a o face numai pentru mine.

Era într-o stare de agitație pe care nu voiam să o întrerup. Am așteptat liniștit să aud ce mai avea de spus în continuare.

În schimb, Sarah lovi cuptorul mare, negru din fața ei, cu piciorul drept.

— La naiba! explodă ea. La naiba, la naiba, la naiba!

Și pentru a-și arăta și mai mult agitația, lovi din nou cuptorul. Apoi se prăbuși, oftă din rărunchi și își strânse brațele la piept ca într-o îmbrățișare disperată.

— Ce mă fac acum? zise ea, aproape șoptind.

Nu mă întreba cu adevărat pe mine, știam asta, ci se întreba pe ea însăși.

Sarah se sprijini de perete și rămase acolo tăcută câteva clipe, cu ochii ațintiți la picioare. Ceasul mare de pe perete ticăia zgomotos în magazinul gol. Auzeam mașinile trecând pe strada aglomerată din fața magazinului, în timp ce orașul începea să se trezească la viață. Soarele strălucea puternic prin ferestrele fără pată, măturând poadeaua sclipitoare de stejar din fața tejghelei.

Vedeam particulele de praf din fasciculului de lumină, suspendate în aer de parcă o așteptau pe Sarah să vorbească.

Era înglodată în datorii.

Cheltuisese tot ce avea, și chiar mai mult de atât, pentru a deschide acest mic magazin încântător.

Podelele erau din cel mai bun lemn de stejar.

Cuptoarele erau cele mai bune cuptoare.

Vitrinele erau fermecătoare, cele mai bune pe care le puteai găsi.

Pusese mult suflet în locul acesta, exact cum pusese și în coacerea plăcintelor, îndrăgostindu-se de copt încă de când era mică, ajutată de mătușa ei, care locuise împreună cu familia ei până când Sarah s-a făcut mare.

Mătușa ei umpluse bucătăria familiei și copilăria lui Sarah cu aroma delicioasă și dulce a plăcintelor proaspăt scoase din cuptor. Ea îi dezvăluise magia acestui proces: frământarea aluatului, curățarea cuptorului, presărarea făinii, pregătirea tăvilor, curățarea cu grijă a merelor, cireșelor, rubarbei, piersicilor. Era o muncă făcută cu dragoste.

Mătușa ei o corectase atunci când, în nerăbdarea ei, Sarah grăbise procesul.

Mătușa îi spusese de nenumărate ori: „Sarah, dragă, avem tot timpul din lume. Când coci plăcinte, nu te gândești când termini. Te gândești doar la coptul lor”.

Iar Sarah a crezut că a înțeles-o.

Dar știa că, acum, coptul plăcintelor nu mai însemna decât să termine. Coacerea plăcintelor nu mai era o plăcere pentru ea. Cel puțin așa credea.

Ceasul își continua neabătut ticăitul.

Mă uitam la Sarah în timp ce ea părea să se retragă și mai mult în sine.

Știam cât de greu trebuie să fie pentru ea faptul că este înglodată atât de tare în datorii, că se simte atât de neajutorată în această situație. Unde era mătușa ei acum? Cine avea să o învețe ce să facă mai departe?

— Sarah, i-am spus cât mai amabil cu putință. Este momentul să înveți din nou tot ce trebuie să știi despre plăcinte.

Tehnicianul care suferă de Criză Antreprenorială transformă activitatea pe care adoră să o facă într-un job. Activitatea care s-a născut din dragoste devine o corvoadă, una dintr-o harababură de alte corvezi mai puțin familiare și mai puțin plăcute. În loc să-și mențină caracterul special, care constă în aptitudinea unică a tehnicianului pe baza căreia a început această afacere, munca se banalizează, devine ceva ce trebuie făcut pentru a putea realiza toate celelalte lucruri care trebuie făcute.

I-am spus lui Sarah că orice tehnician care trece printr-o Criză Antreprenorială se confruntă cu exact aceleași lucruri.

În primul rând, entuziasmul; în al doilea rând, spaima; în al treilea rând, epuizarea; și, în cele din urmă, disperarea. O senzație de pierdere îngrozitoare – nu numai a ceea ce le-a fost cel mai apropiat cândva, relația specială cu munca lor, ci mai ales a pierderii scopului, a pierderii sinelui.

Sarah s-a uitat la mine cu un sentiment de ușurare, ca și cum s-ar fi simțit înțeleasă, și nu judecată.

— Ai numărul meu, spuse ea. Dar ce mă fac acum?

— Te ocupi de toată treaba asta pas cu pas, i-am răspuns. Problema tehnicianului nu este singura problemă cu care trebuie să te confrunți aici.

2

ANTREPRENORUL, MANAGERUL ȘI TEHNICIANUL

Astfel, de-a lungul vieții, un om dobândește multe calități personale, se manifestă ca multe personaje, are multe eu-uri (deoarece fiecare în parte, vorbind pentru sine, independent de celelalte, spune „eu”, atunci când apare).

Jean Vaysse

Toward Awakening (În vederea deșteptării)

Nu, problema Tehnicianului nu este singura.

Problema este mai complicată de atât.

Problema este că în orice om care intră în afaceri există de fapt „trei în unul”: Antreprenorul, Managerul și Tehnicianul.

Și problema este sporită de faptul că, deși fiecare dintre aceste personalități vrea să fie șeful, niciuna dintre ele nu vrea să aibă șef.

Așa că încep împreună o afacere pentru a scăpa de șef. Și începe conflictul.

Pentru a-ți arăta cum se manifestă această problema la noi toți, vom examina felul în care interacționează