

CUPRINS

Introducere	7
CAPITOLUL 1	
Bun-venit în Epoca Antreprenorială!	11
CAPITOLUL 2	
Miturile antreprenoriatului modern	48
CAPITOLUL 3	
Primul principiu: ce tip de afacere ar trebui să încep?	82
CAPITOLUL 4	
Al doilea principiu: cum ar trebui să-mi finanțez afacerea?	111
CAPITOLUL 5	
Al treilea principiu: adoptarea unei mentalități de antreprenor în locul celei de angajat	128

CAPITOLUL 6

Al patrulea principiu:

crearea unui plan realist de afaceri 140

CAPITOLUL 7

Al cincilea principiu: angajarea talentelor de top

și drumul spre succes 165

CAPITOLUL 8

Al șaselea principiu:

vânzări și marketing – combustibilul

pentru creșterea afacerii 204

CAPITOLUL 1

Bun-venit în Epoca Antreprenorială!

Când mi-am început cariera, cu ani în urmă, veneam dintr-un mediu limitat. Nu absolvisem liceul. Am făcut ani întregi munca de jos și m-am chinuit să-mi câștig existența. Îmi invidiam pe oamenii care se descurcau mai bine decât mine și am început să mă întreb de ce unii au mai mult succes decât alții. Apoi am început să studiez economie, în special economia antreprenoriatului. Am descoperit că, în ultimele două-trei secole, motorul societății noastre a fost antreprenorul.

Antreprenorul este un individ care vede o oportunitate de a-i servi pe oameni cu un produs ori un serviciu pe care aceștia și-l doresc ori de care au nevoie și care apoi este capabil să le ofere respectivul produs sau serviciu clienților la un preț mai mic decât sunt ei dispuși să plătească. Este o ecuație foarte simplă. Am petrecut sute de ore studiind problema, pentru că e fascinantă. Ideea principală este că

nevoile umane sunt nelimitate. Indiferent ce are un individ, își dorește și mai mult și își dorește ceva diferit.

Am scris 85 de cărți până în prezent și mă gândesc să mai scriu una. S-ar numi *Factorul „și mai“*. „Și mai“ vine de la și mai bun, și mai repede, și mai ușor, și mai ieftin și așa mai departe. Vei vedea că toate ființele umane sunt motivate de „și mai“. Companiile de succes sunt cele care oferă acest atribut produselor sau serviciilor clienților. Posibilitățile tale sunt nelimitate.

Cel mai rapid mod să devii independent financiar și să ai o viață minunată, cu un nivel de trai foarte bun, este să descoperi o cale de a oferi ceva ce își doresc oamenii și de care au nevoie – ceva mai rapid, mai bun, mai ieftin, mai ușor și mai convenabil.

Exemplu meu preferat este Jeff Bezos și Amazon. Cu câteva decenii în urmă, Jeff a mers cu mașina de la New York la Seattle și, în timp ce soția lui conducea, a bătut la mașină un plan de afaceri despre care vom discuta mai încolo. Planul său era foarte simplu: ce vor oamenii, de ce anume au nevoie și pentru ce sunt dispuși să plătească?

Oamenilor le place să cumpere cărți. Se duc într-o librărie, unde se găsesc câteva sute de exemplare din diferite volume, dar în multe cazuri, librăria nu are cartea pe care o cauți, așa că trebuie să faci o comandă, să îi dai datele cardului tău și să revii peste câteva zile sau o săptămână*. Librăria comandă cartea. După cum îți amintești, aceasta era metoda standard de a cumpăra cărți.

* Practică obișnuită în librăriile din SUA. (*N. trad.*)

Bezos și-a zis: „Ce-ar fi dacă aş ajunge la o înțelegere cu editorii și cineva care vrea o carte ar putea pur și simplu să o comande online? Ar putea să o comande pe calculator și i-ar fi trimisă direct acasă de către editură. În afară de asta, i-am oferit clientului o reducere, pentru că nu vrem un magazin uriaș. Nu avem personal sau taxe de livrare.“ Afacerea a pornit de la ideea de a-i servi pe oameni și mai bine, și mai rapid, și mai ieftin, și mai convenabil.

Antreprenorul este un individ care vede o oportunitate de a-i servi pe oameni cu un produs ori un serviciu pe care aceștia și-l doresc ori de care au nevoie și care apoi este capabil să le ofere respectivul produs sau serviciu clienților la un preț mai mic decât sunt ei dispuși să plătească.

Ideile acestea sunt peste tot. Deci privește-ți lumea și începe cu tine însuși. Spune-ți: „Ce anume îmi doresc și am nevoie, fiind dispus să plătesc pentru asta, astfel încât să-mi schimbe viața sau să-mi facă munca mai rapidă, mai eficientă, mai ușoară, mai ieftină? Ar fi un lucru care le-ar plăcea și celorlalți oameni?“ Antreprenorii de succes sunt oameni cărora le vine o idee legată de ceva ce vor mulți oameni și ajung la ea „primii“ și în condițiile „cele mai bune“. Ei intră primii pe piață.

În lumea antreprenorială din prezent, poți să începi de la zero. Când mi-am deschis prima afacere acum 25 de ani, a trebuit să închiriez birouri timp de cinci ani. A trebuit să

cumpăr un fotocopiator mare, care costa 30 000 de dolari. A trebuit să cumpăr mobilă. Să angajez și să pregătesc personal. Să am locuri de parcare și papetărie. M-a costat zeci de mii de dolari ca să încep o afacere foarte simplă.

În prezent am câțiva prieteni care zic: „Vrei să pornești o afacere? Vino la seminarul meu și adu-ți laptopul.“ Pe parcursul aceluși seminar care ține o zi, îți vor arăta cum să începi o afacere online, cum să descoperi un produs sau un serviciu pe care oamenii îl vor și de care au nevoie, cum să îl scoți pe piață în faza de testare și apoi cum să îl pui la vânzare și să-ți intre banii direct în contul bancar.

Până seara, având doar un calculator și instrucțiuni despre cum să pornești, să construiești și să gestionezi o afacere, poți efectiv să generezi vânzări și bani, care se duc în contul tău bancar. E un lucru pe care oricine îl poate învăța.

În societatea noastră, câteva abilități sunt obligatorii. Trebuie să fii capabil să conduci o mașină, să folosești un calculator și un smartphone, și să faci câteva lucruri pe care toată lumea le consideră implicite. Unii scutură din cap pentru că menționez treaba asta, care e atât de evidentă.

O abilitate de care ai nevoie în aceeași măsură ca cititul, scrisul și aritmetica este antreprenoriatul. E o abilitate care înseamnă să-ți privești lumea drept un loc plin de oportunități pentru crearea bunăstării.

Tot succesul financiar se reduce la crearea bunăstării. La a adăuga o anumită valoare, la a face ceva. Jeff Bezos e un exemplu grozav pentru că modelul său de afacere e foarte simplu: vinzi o carte la reducere, o livrezi și faci profit. Apoi repeți asta. E antreprenoriat de bază. Nu e complicat.

Companiile mari sunt companii care au dat întâmplător peste ceva pentru care exista o cerere uriașă pe piață.

Uneori îmi întreb publicul câți dintre ei primesc comision direct. Câțiva oameni ridică mâna. Atunci le spun: „Uitați cum stă treaba: cu toții muncim cu comision direct. Cu toții primim un procent din valoarea pe care o creăm.“

Dacă lucrezi în vânzări, crezi bunăstare atunci când găsești un client pentru produsul sau serviciul pe care îl reprezintă compania ta. Le aduci valoare oamenilor. Le oferi factorul „și mai“, iar în consecință, oamenii sunt fericiți, satisfăcuți, îți cumpără produsul, tu faci un profit și iei un procent din asta.

Principalul motiv pentru care afacerile merg prost sunt vânzările scăzute. Principalul motiv pentru care afacerile au succes sunt vânzările ridicate. Restul e vorbărie. Oamenii se plâng că nu au suficienți bani, că nu pot să obțină fonduri, dar orice problemă în afacere se poate rezolva dacă vinzi ceva. Trebuie să vinzi un lucru pe care oamenii îl vor, de care au nevoie și pentru care sunt dispuși să plătească imediat. E o abilitate care se poate învăța.

La începutul carierei mele, punctul de cotitură a apărut după ce m-am chinuit cu vânzările din ușă în ușă, oră de oră, de la 9 dimineața până la 10 seara, bătând la uși ca să vând un flecușteț. Nu făceam nicio vânzare. Într-o zi, m-am adresat colegului care făcea cele mai multe vânzări în compania la care lucram și l-am întrebat de ce câștigă de zece ori mai mult decât oricine altcineva.

Principalul motiv pentru care afacerile merg prost sunt vânzările scăzute. Principalul motiv pentru care afacerile au succes sunt vânzările ridicate. Restul e vorbărie.

Eu începeam munca la 8 dimineața și terminam la 9 sau 10 seara, în cinci sau șase zile pe săptămână. El venea la muncă la 9:30 sau 10, încheia la 16:30, mergea în restaurante și cluburi de noapte – era un bărbat tânăr, la fel ca mine, și avea o viață plăcută. Mi-a zis: „Spune-mi ce sistem de vânzări ai și o să ți-l evaluez.“ I-am răspuns că nu am niciunul. M-a întrebat ce spun când vorbesc cu un client.

„Îi spun orice îmi trece prin cap pe moment.“

„Și clientul ce îți zice?“

„Că se mai gândește, sau că nu e interesat, sau că nu are legătură cu domeniul ăsta, sau că nu-și permite produsul, ori că nu-l vrea, nu are nevoie de el, nu-l poate folosi și așa mai departe.“

„Nu, nu. Așa nu vinzi. Dacă vrei să vinzi ceva, în primul rând trebuie să stabilești o relație de încredere cu potențialul client.“

Un secol de cercetări arată că nimeni nu va cumpăra de la tine dacă nu te place și nu are încredere în tine. Așa că stabilești încrederea. Cum faci asta? Preocupându-te mai mult să ajuți clientul să-și îmbunătățească viața sau munca decât să îți vinzi produsul.

Imediat ce un client își dă seama că nu vrei decât să-ți vinzi produsul, s-a terminat. Nu mai are niciun interes să aibă de-a face cu tine.

Așadar, cum construiești încrederea? Cum stabilești un raport? Cum afli care sunt nevoile clientului? Cum îl ajuți pe client să facă o alegere bună? Cum te asiguri că el primește produsul sau serviciul potrivit?

Pui întrebări. Oamenii de vânzări pricepuți, afaceriștii de succes și liderii buni pun o mulțime de întrebări ca să fie bine informați.

Colegul meu mi-a arătat cum să vând, sugerându-mi un proces foarte simplu de punere a întrebărilor și de căutare a oportunităților de a-i ajuta pe oameni să facă alegeri financiare inspirate, în timp ce le răspund la obiecții și fac vânzarea.

M-a trăsnet ca un fulger și am rămas șocat până în ziua de azi: există un sistem pentru orice. Există un sistem de vânzări. O formulă de succes pentru orice domeniu. Napoleon Hill, celebrul autor motivațional, a afirmat că secretul succesului este să găsești formula reușitei pentru un anumit domeniu profesional, după care să te apuci de treabă. E la fel ca găsirea unei rețete pentru un fel de mâncare înainte să te apuci de gătit.

În primele șase luni când făceam vânzări, ieșeam pur și simplu pe teren zilnic. Mă trezeam la 6 sau 7 dimineața și plecam să bat la uși, dar nu aveam nicio rețetă. Așa că am apelat la una foarte simplă: cunoaște clientul, pune o mulțime de întrebări, află ce își dorește și de ce anume are nevoie și arată-i că produsul sau serviciul tău îi poate oferi

lucrurile respective. Imediat ce am aplicat treaba asta, vânzările mele au crescut de zece ori.

Sarcina ta este să descoperi formula de succes. Experimentezi încercând și dând greș, le pui oamenilor o mulțime de întrebări, citești și te documentezi și vei deveni din ce în ce mai bun.

Toate formulele de succes se pot învăța. Poți să înveți orice ai nevoie. Acum lucrez cu un grup de afaceriști care își doresc să devină milionari în următorii trei până la cinci ani. I-am întrebat: „Bun, cum pornesc milionarii de la zero ca să ajungă milionari?”

Când am început să țin cursurile, în lume erau în jur de un milion de milionari, dintre care majoritatea se ridicaseră prin forțe proprii. Azi sunt peste zece milioane, din care cei mai mulți au reușit pe cont propriu. 87% dintre miliardarii din prezent s-au îmbogățit prin forțe proprii. Cu alte cuvinte, au început cu nimic și au învățat o formulă de succes. Au elaborat-o ei înșiși, au muncit împreună cu alți oameni, au încercat diverse variante și au dat greș. Au făcut tot felul de greșeli și au obținut într-un final formula.

După ce au avut formula – ca cea pe care o are McDonald's pentru fast-food –, au pus-o în aplicare, au multiplicat-o și s-au folosit de ea în orice direcție imaginabilă.

Mai ales după ce și-au încheiat studiile și sunt foarte ambițioși, oamenii se întrebă dacă să aleagă calea antreprenorială sau pe cea corporatistă. Cum te hotărăști?

Nevoia de bază a fiecărei ființe umane este siguranța. Așa spunea până și psihologul Abraham Maslow. El a descoperit

că până când nu-și satisface nevoia de supraviețuire și de siguranță, mai ales supraviețuirea financiară, individul nu se gândește la nimic altceva. Altfel spus, dacă rămâi fără bani, nu te gândești decât la bani. Ești obsedat să obții suficienți bani ca să supraviețuiești. După terminarea liceului, prima grijă este siguranța: să câștigi suficienți bani ca să te întreții.

Am scris o carte despre ceea ce eu numesc factorul oportunității: oamenii caută mereu cel mai rapid, mai ușor și mai la îndemână mod de a obține lucrurile pe care le vor, fără să-și facă prea multe griji în privința rezultatelor pe termen lung sau a consecințelor. După terminarea școlii, li se oferă o slujbă, pentru care li se dă un salariu, așa că ei o îndeplinesc. E simplu: acceptă pentru că trebuie să mănânce.

Dacă faci un lucru în mod repetat, capeți un obicei. Așadar, acești oameni deprind obiceiul de a merge la serviciu pentru o plată. Diferiți oameni au diferite nevoi. Unii își doresc mai multe, așa că își stabilesc standarde mai înalte. Alții nu se gândesc la asta.

Principala descoperire a lui Abraham Maslow:
Nevoia de bază a fiecărei ființe umane este
siguranța. Până când nu-și satisface nevoia
de supraviețuire și de siguranță, individul nu se
gândește la nimic altceva.

Eu îmi întreb cursanții: „Care este cea mai valoroasă și importantă muncă pe care o faceți?” După ce reflectează la întrebare o vreme, le zic că răspunsul este faptul că se

gândesc – se gândesc înainte de a lua o decizie sau de a trece la fapte. Cel mai important cuvânt legat de succes este *consecințe*. Care sunt consecințele realizării acestei acțiuni? Cu cât petreci mai mult timp gândindu-te dinainte la ce o să faci și la ce e posibil să se întâmple, cu atât este mai probabil să ai succes.

La Harvard, Edward Banfield a realizat un studiu incredibil de-a lungul a 50 de ani. El și colegii lui au descoperit că cel mai important factor care determină succesul economic este gândirea pe termen lung. Să te gândești la anul care urmează, la următorii doi, cinci, zece, 20 de ani.

Speakerul motivațional Denis Waitley spunea că oamenii de succes plantează copaci sub care nu se vor așeza niciodată. Ei se gândesc la următoarea generație, afirmând că diferența dintre un politician și un om de stat este că un politician e cu gândul la următoarele alegeri, pe când un om de stat e cu gândul la următoarea generație.

Gândirea pe termen lung are la bază niște obiective. Dacă stai și reflectezi asupra obiectivelor tale, e mult mai probabil să iei deciziile potrivite, cu consecințele potrivite, care în schimb îți vor aduce tipul de viață care ți se potrivește.

Cel mai mare inamic al succesului este zona de confort. Oamenii se obișnuiesc repede să facă un anumit lucru și, drept rezultat, devin comozi. Atunci când se întâmplă asta, intră într-o rutină. Un alt speaker motivațional celebru, Jim Rohn, afirma că singura diferență dintre rutină și mormânt este adâncimea. Intri în rutină, apoi te chinui, te zbați și lupți să rămâi în zona de confort.

Iată ceva uimitor legat de influența antreprenorială: aproximativ 80% dintre antreprenori vin din familii în care mama sau tatăl era antreprenor. În consecință, individul respectiv dezvoltă un sistem de convingeri – acela că poate demara și construi o afacere. A învățat acest crez în copilărie. L-a moștenit. Și-a văzut mama sau tatăl cum a început de la zero, a muncit din greu, a creat un produs sau un serviciu pe care l-a vândut sau l-a distribuit, după care a avut mare grijă de clienți, astfel încât ei să cumpere din nou.

Acești oameni s-au gândit că pot face și ei la fel. E ceva automat, așa că succesul tău ca antreprenor e în mare parte determinat de convingerile tale. De exemplu, dacă tu ai toată convingerea că ești în stare să începi o afacere și să ai succes, atunci așa va fi, pentru că oamenii își doresc și au nevoie de o mulțime de produse și servicii, care se schimbă și evoluează constant.

80% dintre produsele și serviciile folosite azi nu existau acum cinci ani. 80% din ceea ce vom folosi peste cinci ani nu există în prezent. Așa că numărul oportunităților este inimaginabil. Dacă crezi cu tărie că poți să pornești și să construiești o afacere de succes, vei transforma acest crez într-o realitate.

Marele psiholog William James a afirmat că o convingere dă naștere unei fapte – dacă e suficient de puternică. Dar dacă nu e, dacă provii dintr-un mediu limitat, dacă nu ai avut antreprenori în jur și te-ai asociat cu oameni care nu au nicio direcție, atunci îi vei însoți. Nu o să ajungeti niciunul nicăieri. Antreprenoriatul ține în mare parte de psihic.

Mulți antreprenori provin din familii de imigranți. De ce? Pentru că ajung aici în Statele Unite, nu cunosc pe nimeni, nu au cunoștințe de specialitate sau abilități și nici măcar nu cunosc limba. Ei trebuie să se întrețină, așa că încep să vândă ceva.

Esența antreprenoriatului este să găsești un lucru pe care oamenii îl vor și de care au nevoie, pentru care sunt dispuși să plătească, apoi să li-l vinzi. Îl vinzi în competiție cu alți oameni care vor să îl vândă odată cu tine. Apoi devii din ce în ce mai bun la vânzarea produsului. Îl îmbunătățești constant, deci devine mai ușor de vândut.

Dacă te uiți la exemplele de azi, sunt uluitoare. Adolescenții folosesc prescurtări când trimit mesaje. Preferata mea este SDC, adică „scutur din cap“*. E atât de simplu, de evident, de ușor. Doar scutur din cap.

Când au ajuns în această țară, fără nimic, imigranții cumpărau produse vechi, folosite și le vindeau pe stradă. Istoria Statelor Unite și a multor altor țări este legată de oameni care vin din altă țară și vând chestii pe stradă. O parte dintre ei dețin acum magazine uriașe, conglomerate și fabrici, însă au început prin a vinde un mic produs care avea un preț ceva mai bun, o calitate mai bună, era mai convenabil. Ca atare, au devenit din ce în ce mai pricepuți la treaba asta. Au vândut din ce în ce mai mult și mai ușor. Au câștigat din ce în ce mai mulți bani și s-au extins.

* În orig., în engleză, SMH, de la expresia „shaking my head“, care este folosită în mod obișnuit în limbajul de internet pentru a indica uluirea, surprinderea, șocul emoțional, dar și dezacordul, negarea sau respingerea. (*N. red.*)

Antreprenoriatul se rezumă la serviciu. Am susținut peste 5 000 de seminare, unde predau ideea că obții o grămadă de bani pentru că asta îți servește*. Unii zic că oamenii care fac o mulțime de bani sunt bogați, că nu le pasă decât de bani și așa mai departe, dar cuvântul *deserve* provine din latinescul *deservire*, care înseamnă *a servi cu zel*. Oamenii au succes din servirea altora.

Vei vedea că oamenii cu cel mai mare succes sunt întotdeauna cei care se gândesc cum să își servească clienții mai bine decât oricine altcineva. Ei propun un aliment nou, un produs nou sau un serviciu nou. Clienților le place și cumpără în mod repetat de la ei.

Când Steve Jobs a adus iPhone-ul pe piață în urmă cu mai bine de un deceniu, experții au comentat: „E pentru copii, pentru adolescenți. E doar o jucărie.“ Au spus că nu va avea niciodată succes.

În anul lansării iPhone-ului, Blackberry deținea 49% din piața globală a telefoanelor mobile. Liderii de la Blackberry spuneau: „iPhone este o jucărie. Noi am ajuns atât de departe, încât ne vom reduce cheltuielile de cercetare și dezvoltare la jumătate, pentru că nu avem nevoie să ne îmbunătățim sau să ne schimbăm absolut deloc produsul.“ După cinci ani, Blackberry a dat faliment.

Oamenii au succes din servirea altora.

* În orig., în engleză, *deserve*, care înseamnă a merita, a fi vrednic de ceva. (N. red.)

Din 2017, Apple a vândut aproximativ 800 de milioane de iPhone-uri. Iată încă un aspect interesant: un sondaj printre utilizatorii telefoanelor Apple a dezvăluit că 90% dintre ei intenționează să achiziționeze un alt iPhone în viitor.

În urmă cu câțiva ani, oamenii spuneau că Apple e terminat, că și-a atins limita și că a venit vremea să vândă și să cumpere altceva. Indivizii pricepuți la bani, cum e Warren Buffett, continuau să cumpere acțiuni Apple. De ce? Pentru că au văzut cifrele care arătau că 90% dintre cumpărători urmau să mai cumpere alte produse ale brandului. Ce face Apple în privința prețurilor? Le crește an de an. Prețurile sunt din ce în ce mai mari, așa că și profiturile sunt pe măsură.

Acțiunile Apple sunt cele mai valoroase din lume. E cel mai grozav lucru din lume – de ce? Deoarece Apple caută mereu moduri de a adăuga telefonului caracteristici și beneficii care îl fac și mai atractiv decât înainte.

Cât despre alegerea muncii într-o corporație în locul antreprenoriatului, totul în afaceri depinde de cunoștințe și abilități: să știi cum să faci, după care să aplici. Expertul în management Peter Drucker a afirmat că 80% dintre afaceri dau greș în primii doi-patru ani. Dar 80-90% dintre afacerile începute de indivizi cu experiență antreprenorială au succes.

Așadar, dacă ai de gând să-ți faci propria afacere, primul lucru pe care trebuie să îl înveți este cum să faci afaceri: cum să scoți produsul pe piață, cum să-l vinzi, cum să fabrici produsul, cum să ai grijă de clienți și așa mai

departe. Dacă nu îți petreci toată viața făcând asta, vei realiza aceste activități muncind pentru altă companie.

Vorbim adesea despre munca în corporații. Majoritatea cititorilor mei nu au oportunitatea de a munci pentru companii și a câștiga 100 000 sau 150 000 de dolari pe an. Salariul mediu în Statele Unite este în prezent de 22 000 de dolari pe an. Venitul unei familii este de 50 000 de dolari, iar oamenii trebuie să mănânce zilnic, de trei ori pe zi. Dacă nu ai urmat o școală foarte bună și nu vii dintr-o familie înstărită, cu legături avantajoase, pur și simplu nu ai luxul să procedezi altfel.

Dacă ai multe abilități și te duci să muncești într-o companie high-tech, ai putea să câștigi mulți bani, dar 80–90% dintre noi suntem nevoiți să începem de jos. Trebuie să capeți experiență, așa că acesta e primul lucru pe care îl faci. Te duci să muncești pentru cineva. Muncești din greu și devii foarte bun la ceea ce faci. Ești promovată până când în cele din urmă ajungi într-un punct în care îți spui: „Nu e nevoie să fac asta pentru altcineva. Pot s-o fac pentru mine.“

E nevoie de o experiență de trei, patru, cinci, șapte ani. Așadar, dacă nu ești disperat, dacă nu ești nevoit să găsești ceva de vânzare ca să obții un profit imediat, cel mai bine este să muncești pentru altă companie. Înveți să te prezinți la muncă, să fii punctual, să-ți îndeplinești sarcinile, să fii amabil cu șeful tău, să fii politicos cu clienții și așa mai departe. Nu ai cum să înveți lucrurile acestea în altă parte.

Aproximativ 50% dintre americani își încep cariera muncind la McDonald's. Aici se găsește cel mai popular

post de începător din Statele Unite și din multe alte țări, pentru că aici se deprind toate abilitățile esențiale.

Pe cine am de gând să angajez? Pe cineva care stă deoparte, bea cafea și fumează, ajunge târziu și rupe ușa la plecare? Sau pe cineva care vine devreme, muncește din greu, stă până târziu și își îmbunătățește constant abilitățile? Dacă ești un angajator îndeajuns de isteț, o să îl angajezi pe cel care te va ajuta să ai grijă de clienții tăi mai bine decât oricine altcineva.

E adevărat că până și corporațiile vor să devină mai antreprenoriale – termenul care le definește este *intraprenorial*. De fapt, am creat un program despre inovație internă – cum să fii un intraprenor, cum să găsești în cadrul companiei moduri de a face munca mai rapid, mai bine, mai ieftin și mai ușor și cum să revii la crearea valorii. Este vorba despre căutarea căilor de a-i oferi companiei mai multă valoare decât i-ai oferit până acum sau decât îi oferă alți oameni.

Poți să îți atingi toate obiectivele în cadrul unei companii dacă devii constant mai bun în activitatea ta și îți ajuți compania să aibă grijă de clienții săi.

Intraprenor: un angajat care caută modalități în companie de a-și face munca mai rapid, mai bine, mai ieftin și mai ușor și care creează valoare.

Drucker a afirmat că cei mai mulți oameni nu sunt potriviți pentru antreprenoriat. Asta nu înseamnă că trebuie să excluzi din start antreprenoriatul, însă reține că majoritatea

oamenilor sunt mai potriviți pentru a se specializa: adică să facă o anumită muncă extrem de bine, să devină din ce în ce mai pricepuți, după care să lucreze în colaborare cu alți oameni care fac și ei anumite lucruri extrem de bine.

O companie este alcătuită din oameni care au puține puncte forte și foarte multe puncte slabe. Una dintre afirmațiile mele preferate făcute de Drucker este că scopul unei organizații este să pună în evidență punctele forte și să facă slăbiciunile irelevante: să scoată la iveală punctele tari ale celor mai buni angajați și să facă slăbiciunile lipsite de importanță, desemnând pe altcineva să facă treaba respectivă.

Unii dintre cei mai productivi și mai valoroși oameni din societate sunt cei care lucrează într-o companie toată viața lor, dar devin foarte buni în ceea ce fac pentru că sunt *intraprenori*. Ei caută în permanență moduri mai rapide, mai bune, mai ieftine și mai ușoare de a ajuta compania să își atingă obiectivele. Așadar, și tu poți să faci asta și îți poți atinge toate țelurile financiare.

Alți oameni sunt mai orientați spre individualitate: le place să fie propriul șef. E o altă cale spre succes, dar ei sunt psihic croiți pentru ea și le place enorm antreprenoriatul.

Din ce am descoperit în cercetările mele, majoritatea antreprenorilor câștigă mai puțin decât ar câștiga dacă ar lucra pentru un salariu. Însă au anumite beneficii psihice. Ei se mulțumesc cu mai puțini bani, ca să fie propriul lor șef. Au parte de libertate, au independență, au posibilitatea de a alege.

Cea mai mare greșală pe care o fac antreprenorii este că ajung într-o zonă de confort la puțin timp după ce și-au

început afacerea și apoi se bazează doar pe acea reușită. Nu devin mai buni. *Nu* își îmbunătățesc constant abilitățile și nu caută moduri mai noi, mai bune, mai rapide, mai ieftine ca să își facă treaba. Devin comozi. E o mare tragedie.

E regula 80/20: 20% dintre oameni încearcă tot timpul să fie mai buni în activitatea lor, iar 80% se bazează pe aceeași reușită. Marea tragedie când bați o cale știută este că nu poți să mergi decât într-un singur sens.

Unii se întreabă dacă automatizarea va elimina multe joburi tradiționale, forțându-i pe oameni să urmeze calea antreprenoriatului. Dacă te uiți pe statisticile din prezent, observi trei grupuri de oameni: cei plătiți prost, cei plătiți mediu și cei plătiți cel mai bine. Aceștia sunt doar angajați. Nu sunt directori executivi sau deținători de afaceri. În medie, sunt disponibile în jur de trei milioane de joburi în fiecare dintre aceste categorii.

Dacă vorbești cu cei care au propria companie și cu manageri, îți vor spune că nu găsesc oameni competenți sau talentați. Deși se zice că automatizarea va elimina toate aceste slujbe și nimeni nu își va mai găsi de lucru, adevărul este fix opusul și așa a fost în ultimii 200 de ani.

Știi că la începutul secolului XX, 80–90% dintre angajații americani munceau într-o fermă? Astăzi, aproximativ 1% muncesc într-o fermă, dar producem de 20 de ori mai multă mâncare decât în urmă cu un secol, căci echipamentul folosit și producția alimentară s-au modernizat foarte mult. Există o abundență de mâncare pe piață. Avem cele mai ieftine și cele mai de calitate alimente din istoria lumii.

Știai că la începutul secolului XX, 80–90% dintre angajații americani munceau într-o fermă? Astăzi, aproximativ 1% muncesc într-o fermă, dar producem de 20 de ori mai multă mâncare decât în urmă cu un secol.

Ideea că vor dispărea joburi din cauza automatizării este falsă. Iată ce am descoperit: slujbele plictisitoare sunt automatizate, cele din liniile de producție și statul într-un șir toată ziua, pentru un salariu minim, sunt eliminate. Acestea sunt automatizate. Ele sunt preluate de fabrici, astfel încât oamenii respectivi să facă o muncă mai solicitantă din punct de vedere intelectual. Ei interacționează mai mult cu alți oameni, fac o muncă creativă, o muncă axată pe relațiile cu clienții. Se ocupă de lucruri mai plăcute și mai interactive. Pentru majoritatea oamenilor, cea mai mare bucurie la serviciu o aduce interacțiunea cu ceilalți.

Oamenii își doresc cel mai mult de la o slujbă să se simtă bine în compania colegilor. Vor să muncească eficient, să fie luați în seamă, să devină mai buni în domeniu, să fie promovați și să fie admirați de colegi. Asta-i face fericiți pe oameni, lucru imposibil când muncesc la o linie de producție. Astfel, de fiecare dată când un proces de muncă este automatizat, și mai multă forță de muncă talentată capătă timp liber pentru activități mai plăcute, care se plătesc mai bine.

Primul punct de răscruce din viața mea a fost când făceam muncă manuală și locuiam într-un apartament de

o cameră, cu un pat rabatabil și o chicinetă. Era mijlocul iernii și câștigam bani doar ca să mă trezesc la 5, să iau trei autobuze până la serviciu, să închei munca la 17:30 sau 18:00 și să iau două sau trei autobuze până acasă. Nu aveam bani ca să ies în oraș și să socializez, așa că stăteam în micul meu apartament.

Într-o seară mi-am dat seama că sunt responsabil pentru propria viață. Asta era viața mea – să stau în locuința asta minusculă, cu foarte puțini bani, înghețând bocnă în toiul unei ierni geroase. Nimic nu avea să se schimbe în bine dacă *eu* nu deveneam mai bun. Eram responsabil și încă îmi amintesc revelația ca pe un bec care mi-a pâlpâit dinaintea ochilor.

Din acea clipă, viața mea s-a schimbat. Nu peste noapte, căci nu am sărit deodată peste o clădire dintr-un singur salt, însă din acel moment am înțeles că sunt responsabil.

Vezi cartea lui Stephen Covey, *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente**. În primul capitol, ne sfătuiește să preluăm controlul propriei vieți, să ne acceptăm responsabilitatea. Vezi cartea lui Jack Canfield, *Principiile succesului*** . În primul capitol este vorba despre acceptarea responsabilității, preluarea controlului asupra propriei vieți. În cărțile mele vorbesc mereu despre importanța acceptării responsabilității și luarea frâielor în mâini.

* Traducere de Gina Argintescu-Amza, ediția a IV-a, ALLFA, București, 2016. (*N. trad.*)

** Traducere de Ioana-Maria Vighi, ACT și Politon, București, 2015. (*N. trad.*)

Până nu se întâmplă lucrurile astea, nu se întâmplă nimic. Pur și simplu mergi cu turma, ai o slujbă mediocră, nu faci niciun progres și crezi că toate problemele sunt provocate de altcineva. Cel mai comun țap ispășitor sunt părinții. Părinții tăi au făcut ceva sau nu au făcut anumite lucruri care te-au adus unde ești azi. După ei, urmează șeful, partenerul de viață, frații și alți apropiați.

80% dintre oameni își trăiesc toată viața dând vina pe ceva din afara lor pentru propriile probleme. Ei bine, dacă îți cedezi responsabilitatea, îți cedezi puterea. Dacă renunți la propria putere, nu faci niciodată nicio schimbare. Continui la fel ca înainte, pentru că nu ești responsabil. Dacă ești concediat, a fost vina șefului. Dacă nu câștigi mulți bani, e de vină economia, sunt de vină politicianii.

Acum mulți ani, vorbitorul motivațional Earl Nightingale a afirmat că fiecare individ își alege propriul venit în fiecare etapă a vieții. Fiecare își alege venitul prin ceea ce face și ceea ce nu reușește să facă. Dacă un om nu își stabilește niște obiective, nu își îmbunătățește abilitățile și nu se străduiește continuu să devină mai priceput în activitatea sa, atunci venitul rămâne la fel. Progresul este nesemnificativ.

Dacă vrei să meriți mai mulți bani, atunci trebuie s-o faci servindu-i pe alții la un nivel mai bun, mai înalt. Trebuie să te apuci de treabă un pic mai devreme, să muncești un pic mai mult și să stai puțin peste program. Nu poți să ai succes doar stând cu mâinile în sân și cerând ca altcineva să îți crească venitul.

Vezi oameni care protestează și scandează pentru venituri mai mari. Dacă vrei un salariu mai mare, fii mai productiv.

Acei oameni de fapt spun: „Vreau mai mulți bani, dar nu vreau să schimb nimic din ceea ce fac și nu vreau să fiu mai productiv.“

Urmăream recent unul dintre aceste mitinguri și reporterii îi luau interviu unui protestatar. Acesta declara: „Am 34 de ani și câștig venitul minim pe economie.“ Întrebat la ce vârstă a avut primul job, omul a răspuns: „Când aveam 17–18 ani.“ Deci după aproape 20 de ani petrecuți într-una dintre cele mai înstărite țări din istoria lumii, cu mii de instituții școlare și cursuri disponibile online despre orice subiect îți trece prin cap, gratis sau aproape gratis, nu ai făcut absolut niciun progres. După 20 de ani, câștigi în continuare minimul pe economie. Nu ar trebui să declari asta la televiziune. Ar trebui să îți fie rușine. Să îți pui o pungă pe cap, pentru că după două decenii ești atât de neproductiv, pentru că te plângi și te lamentezi și mereu e de vină altcineva: șeful, compania, economia.

„Fiecare individ își alege propriul venit
în fiecare etapă a vieții.“

– Earl Nightingale

Am descoperit că fiecare om este responsabil pentru propriul venit. Fiecare își scrie propriul cec, așa că, indiferent cât câștigi azi, asta e suma pe care te-ai hotărât să o câștigi.

Adesea îi întreb pe cei din public: „Care este cel mai valoros atu financiar al vostru?“ De obicei se face liniște. Le zic: „Nici eu nu am știut ce să răspund când mi s-a

pus prima oară întrebarea. Apoi am aflat că e vorba despre capacitatea de a câștiga. “ Este capacitatea ta de a câștiga bani. Este capacitatea ta de a obține rezultate pentru care oamenii te vor plăti. Dacă vrei să-ți întărești capacitatea de a câștiga bani, trebuie să lucrezi cu tine, astfel încât să obții rezultate mai multe și mai bune mai repede, astfel încât oamenii să fie dispuși să te plătească de bunăvoie mai mult. Ei vor încerca să te ia de la locul unde muncești în prezent și să te plătească mai mult. Dacă devii mai productiv la serviciu, te vor plăti mai mult pentru că nu vor să pleci.

Un bun prieten al meu a aplicat pentru un post de reprezentant de vânzări la IBM când încă era elev. L-au chemat la interviu de două, de trei, de patru ori și în cele din urmă l-au refuzat. I-au zis: „Ne-am hotărât să nu te angajăm de data asta, dar ținem legătura în caz că se eliberează o poziție.”

Și a ținut legătura cu ei. Și-a terminat studiile, și-a găsit o slujbă și a continuat să devină mai priceput, să citească și să-și perfecționeze competențele. A intrat în domeniul vânzărilor și a devenit un reprezentant de vânzări de mare succes. O dată pe lună îi trimitea managerului de resurse umane de la IBM un raport, obicei pe care l-a menținut aproape doi ani.

La finalul celor doi ani, i-a sunat pe cei de la IBM și ei l-au chemat la o întâlnire. I-au spus că au decis să-i ofere o slujbă. El era în culmea fericirii. Acesta era scopul său de multă vreme. S-a angajat la IBM și a avut parte de un training excelent. Înainte câștiga în jur de 25 000 de dolari pe an, dar IBM i-a oferit la început 50 000. După câțiva ani,

amicul meu a ajuns la 100 000 de dolari. După alți cinci ani, la 150 000 de dolari și așa mai departe. Odată ce a fost foarte sigur pe postul de la IBM, și-a întrebato șefii: „De ce nu m-ați angajat când ați vorbit prima oară cu mine?” Ei i-au explicat: „Nu angajăm niciodată pe cineva când vorbim prima oară cu respectivul. Îi spunem că suntem interesați și să țină legătura cu noi, apoi vedem ce face. Dacă pur și simplu renunță și își ia o slujbă mediocră, este evident că nu e un individ pe care ni-l dorim la IBM.” Prietenul meu a continuat: „Dar voi plătiți atât de bine, oferiți un salariu bun de la început, după care continuați să-l măriți. De ce faceți asta?” Ei i-au explicat: „Pentru că te instruiem, îți actualizăm competențele. Astfel, îți permitem să faci vânzări mai multe și mai bune și să devii mai profitabil. Te facem să fii din ce în ce mai valoros pentru companie, așa că te vom plăti din ce în ce mai mult, pentru că nu vrem să îți dai demisia.”

Dacă te duci să muncești pentru o companie profitabilă și faci o treabă foarte bună acolo, devii un atu pentru ea. Devii o valoare incredibilă, pe care nu vor să o piardă.

În compania mea, făceam anual ceea ce numeam o *creștere preventivă*. Mă duceam la un membru al personalului și îi ziceam: „Te descurci excelent și aș vrea să-ți ofer mai mulți bani, pentru că apreciez cu adevărat treaba pe care o faci și nu vreau să plec în altă parte. Ar fi în regulă?”

Surpriză, surpriză: 100% din membrii personalului erau de acord să primească mai mulți bani, însă niciunul nu a fost nevoit să îmi ceară o mărire de salariu. Conduceam o afacere mică, aveam 30 de angajați, dar nimeni nu a trebuit

să vină la mine și să îmi spună „Pot să primesc o mărire de salariu?“, pentru că știau cu toții că dacă fac o muncă eficientă, eu îi vizitez ca o pasăre care e atrasă de flori.

Le spuneam: „Vreau să îți dau mai mulți bani pentru că faci o treabă atât de bună. Nu vreau să pleci în altă parte. Chiar te apreciez.“ Decenii la rând, toți oamenii din compania mea au fost fericiți. Au zâmbit, au râs, s-au înțeles unii cu alții, și-au făcut treaba bine și știau că dacă fac o treabă bună, urmează să primească mai mulți bani. Așa funcționează lumea noastră.

Nu trebuie să îți faci griji niciodată în legătură cu primirea unui salariu mai mare. Concentrează-te pe singurul lucru pe care îl poți controla: calitatea și cantitatea muncii tale. Dacă te concentrezi pe cele două, banii vor veni automat.

Sunt adesea întrebat despre calitățile antreprenorilor de succes. Timp de 30 sau 40 de ani le-am studiat trăsăturile, calitățile și comportamentele acestor oameni. Și Harvard le-a studiat. Ce anume îi facilitează unui individ succesul? S-a ajuns la o concluzie.

Cel mai important lucru este *ambitiția*. Aceasta e responsabilă pentru 80% sau mai mult din succes. Dacă un om e suficient de ambițios, de motivat, de hotărât să reușească, atunci nimic nu-l va opri.

Uite o poveste interesantă despre diferența dintre atitudinea americană și cea europeană. În Statele Unite, dacă pornești o afacere și dai faliment, poți să începi altă afacere a doua zi. În Europa, dacă începi o afacere și dai faliment, ești privit cu dispreț, de parcă ai comis o crimă îngrozitoare.