



**ANTREPRENOR DIN
VIITOR**

EUGEN COJOCARU & MARIUS SPIRIDON

ABORDĂRI NON-LINEARE PENTRU AFACERI ROBUSTE ȘI SCALABILE

ANTREPRENOR DIN VIITOR

Abordări non-liniare pentru afaceri robuste și scalabile

Eugen COJOCARU

Marius SPIRIDON

ISBN: 978-630-6552-03-0

Editura CREATERRA

Decembrie 2023

CUVÂNT ÎNAINTE

Îți mulțumim pentru încrederea ta că această carte va fi posibilă. Ea stă acum, chiar în fața ta, pentru că ai fost acolo să ne auzi promițând împreună pe scenele din Sibiu, Târgu Jiu și Iași, că o vei citi până la finalul anului 2022.

Îți suntem recunoscători că ne-ai oferit un spațiu atât de puternic încât ceea ce am declarat să îți urmeze cursul și să devină realitate.

La începutul antreprenoriatul stă întotdeauna Cuvântul: cineva declară că va oferi valoare unor beneficiari și ulterior acel cineva îndeplinește cu integritate Realitatea pe care a vizualizat-o ca posibilă.

Această carte este, cu siguranță, o versiune incipientă a ceea ce urmează să devină varianta tipărită. Cu atât mai mult, este debutul unui Univers ce are drept misiune susținerea, încurajarea și cauzarea antreprenoriatului, pe durata procesului educațional.

Te încurajăm să lecturezi cu îngăduință aceasta versiune beta a cărții *Antreprenor din Viitor*.

Motivul pentru care cartea a ajuns la tine în această formă este simplu: dorim să descoperi capacitatea de a pune în lume devreme și cu mult curaj, ceea ce tu crezi, chiar dacă simți că este într-o fază intermediară, poate chiar nefinalizată.

Antreprenoriatul este trăsătura unui Om de Acțiune și dorința noastră, Eugen Cojocaru și Marius Spiridon, este ca tu să devii un astfel de om.

Îți dorim lectură plăcută și mult succes în proiectele anului viitor. Avem încredere că ai pus în scris aceste proiecte undeva și că le-ai împărtășit cu oameni asemeni ție, care te îți vor fi alături așa cum și tu ești pentru noi.

Să te bucuri de un An Nou Fericit!

Eugen și Marius

PREFAȚĂ

Marius: Felul în care debutez scrierea unei cărți, sau a oricărui proiect, este prin declararea intențiilor. Foarte mulți oameni au scris cărți despre pașii necesari, acțiunile necesare pentru a ajunge la o carte, la un business, la o structură de succes, însă foarte puțini au zis care este necesar să fie conținutul unui om pentru ca lucrurile de mai sus să fie realizabile.

Eu cred că, prin cartea aceasta, noi putem să susținem oamenii în a deveni ceea ce este necesar să devină pentru a putea crea afacerea viitorului. Pentru mine, o afacere (Antreprenori din Viitor) este o structură care cheamă oamenii către ceea ce ei visează, dar îi cheamă atât ca dorință de a face, cât și ca dorință de a deveni. Un vis puternic, bine formulat, cu claritate, susține un om să devină ceea ce visează să devină, în cazul nostru, un Antreprenor din Viitor. Văd cum oamenii ar putea crea acești pași în avans și vor fi capabili să îi îndeplinească prin acțiuni concrete, sistematizate și cu metode și etape clare atât în viziunea lor interioară, cât și în rezultatele și concluziile din exterior.

Eugen: În funcție de ce repere iei în considerare, despre viitor ai putea spune că va fi unul luminos sau unul sumbru. Cu toate acestea, un lucru este cert: viitorul va fi unul în care te vei intersecta cu responsabilitatea ta sau cu lipsa acesteia. Dacă îi permiți, această carte te va provoca să te transformi în omul care deține abilitățile să îți construiești o afacere, o carieră și, în definitiv, o viață adaptată viitorului pe care îl

proiectează. În acest sens, îți vom oferi perspective care îți vor provoca paradigma actuală și metode și care îți vor permite să transformi conceptele întâlnite în elemente practice cu aplicabilitate concretă în contextele tale. Claritatea metodelor și structura pașilor pe care ar putea îi urmați vin din destinație. Atâta timp cât cunoști destinația, sunt multe drumuri care duc acolo, iar oportunitățile se pot identifica mult mai ușor. Îmi doresc ca această carte să aducă un plus de conștientizare în ceea ce privește importanța omului din spatele antreprenorului și, deopotrivă, de a le oferi oamenilor inspirație vizavi de faptul că dețin puterea și responsabilitatea de a-și crea viitorul. Complementar vom construi armonia cu concepte abstracte de business care stau la baza afacerilor de succes.

Marius: Deși semințele unei plante conțin informația viitorului despre ceea ce urmează să se întâmple după germinare, ele nu conțin garanția viitorului. Garanția este dată de factorii care generează perenitatea și abundența acelei plante. Garanția că acele fructe sau roadele din acele semințe vor apărea, reprezintă o sumă de energii care pot fi puse acolo doar în mod concret, pe cale naturală, iar în cazul oamenilor, pe care voluntară și conștientă.

Șansa ca ele să apară de la sine printr-un accident, întâmplător, este foarte mică. Pentru a se alinia întâmplător ploaia, munca la câmp, înlăturarea dăunătorilor sau orice alte procese ar mai fi necesare - șansele sunt minime ca aceste lucruri să se întâmple de la sine. Prin urmare, este fenomenal faptul că oamenii pot crea cu claritatea o viziune.

În același timp, ceea ce pune oamenii în acțiune reprezintă energia care se regăsește doar în interiorul lor și una din

intențiile mele în cartea aceasta este ca oamenii să devină conștienți de ceea ce mișcă și îndreaptă omul către acțiune. Îmi doresc ca oamenii să descopere în mod voluntar și intenționat ceea ce îi ridică de jos și îi cauzează în a îndeplini etapele obiectivelor lor.

Cunosc foarte mulți oameni cu planuri foarte clare. În schimb, nefiind prezent ceea ce ar fi cauzat mișcarea lor - acțiunile, acele planuri au sfârșit pe un raft într-un dosar. În cartea aceasta, doresc să aduc claritate în legătură cu excedentul de putere pe care un om este necesar să îl creeze în așa fel încât acțiunile sale să se lege și să se închege natural către obiectivul pe care omul l-a generat.

Eugen: În business, este frecvent întâlnit conceptul de viziune. Cât de important este să ai o viziune, cât de important este să îți oferi oportunitatea și libertatea să visezi, să îți creionezi lucrurile pe care vrei să le obții și să definești cum dorești să te simți! Pentru ca viziunea să aibă șanse cât mai mari de materializare, e necesar să fii cât mai precis în a o defini și să acționezi. Un vis fără acțiune este o iluzie, iar acțiunea fără o destinație conduce, în cel mai bun caz, la un automatism platonice și, de cele mai multe ori, la confuzie și haos.

Cum ar fi să înlocuiești visele cu viziuni pragmatice? Oricât de bine ai putea contura la nivel de imagine destinația, dacă nu combini asta cu pragmatismul de a acționa în direcția respectivă într-o formă măsurabilă, care să îți ofere ideea de progres, să poți evalua unde te afli pe drumul spre destinație și cât mai ai de parcurs, lucrurile au șanse mici să devină realizabile. Visele devin realizabile prin acțiune și prin raportarea la punctul de start și de final.

De asemenea, consider că tot ceea ce facem, atât în viața personală cât și în cea profesională, în viața de familie sau business, are legătură cu sensul pe care îl percepem. Vedem sau nu un sens în ceea ce facem, sau, mai degrabă, ceea ce facem are sau nu un sens pentru noi? Sensul, apare atunci când te identifici cu activitatea pe care o desfășori și, implicit, cu destinația spre care aceasta te conduce.

Cred că oamenii nici măcar nu s-ar ridica din pat, dacă mișcarea de a pune primul picior pe podea nu ar fi în strânsă legătură (conștientă sau nu) cu un obiectiv care are sens pentru ei. Să îți spele fața cu apă rece dimineața reprezintă o primă destinație care are un sens în viața lor. Deja au un motiv pentru care să acționeze concret, să se ridice și să pună primul picior jos și al doilea și apoi unul în fața celuiilalt ca să meargă și așa mai departe. Nimic din ceea ce facem, conștient sau nu, tot ceea ce facem, suntem dispuși să facem doar dacă are un sens în viața noastră.

Dincolo de a parcurge factorii care pot influența dezvoltarea afacerilor viitorului, te invit să îți descoperi sensul pe care îl are destinația ce ți-ai propus-o. Este simplu să formulezi dorințe și să îți propui absolut orice, însă dacă nu are sens autentic pentru tine, ancorat în cine ești, toate aceste planuri pot să rămână doar niște idei bune, sau chiar geniale, bine structurate, dar care nu vor vedea niciodată lumina zilei. Mulți așteaptă ca sensul să apară de undeva din exterior, însă sensul nu e ceva ce găsești ci ceva ce crezi și rămâne în puterea fiecăruia să o facă. Odată înțeles acest concept, te vei putea elibera de factorii externi care gravitează în jurul tău, pentru că responsabilitatea rezultatelor tale în plan personal sau profesional îți aparține în totalitate.

Marius: Sensul este o resursă care se găsește în interiorul oamenilor. Lucrurile din exteriorul nostru în mod inerent, implicit, nu au un sens propriu al lor, ele sunt libere de semnificații. Omul vine în realitatea sa înconjurătoare și adaugă sensul care este necesar pentru a fi în coerență cu propriile paradigme și moduri de gândire. Însă, până ca omul să înțeleagă chestia aceasta, el va trebui să descopere puterea sa de a fi creatorul sensului.

Noi creăm sens permanent, iar în momentul în care omul înțelege lucrul acesta, el descoperă că tot ceea ce avem în jurul nostru, de la un simplu pix, o întâmplare, o imagine sau o reclamă - depinde de sensul pe care noi l-am pus acolo. Acolo se deschide poarta către un univers în care devenim conștienți că noi facem această adăugare de sensuri peste tot ce se întâmplă în lume.

În momentul în care un antreprenor află lucrul acesta, el va avea capacitatea să observe că sensul migrează din interiorul lui către exteriorul său și este un act voluntar, conștient, pe care poate să îl facă cu toate activitățile cărora își dedică timpul din viața sa. Vorbind de aceste lucruri, îmi aduc aminte de o etapă din dezvoltarea uneia din companiile pe care le-am creat și anume, de momentul în care oamenii din echipă era necesar să contacteze clienți pentru a face vânzări. Unii oameni acționau natural și rapid, le lua două, trei secunde pentru a ridica telefonul, a suna și a avea acea discuție. Alți oameni se pregăteau patru, cinci ore și contactau clienți într-o măsură mult mai mică. Aceștia din urmă cauzau rezultate mult diferite, atât calitativ cât și cantitativ, iar acest lucru cauza o diferență enormă de performanță între cele două categorii de persoane.

Bineînțeles că, la evaluare, ceea ce a fost foarte relevant de la persoanele cu performanța scăzută era gândul lor persistent și comunicarea persistentă din mintea lor, că ei nu au valoare de oferit. Ei se întrebau în mod repetitiv: De ce ar răspunde oamenii la telefonul lor, comunicarea lor sau propunerea lor? Una dintre coordonatele la care ne vom uita în cartea aceasta este că absolut tot ceea ce facem, absolut toate lucrurile peste care punem sens sunt racordate direct la respectul și stima de sine ale unei persoane, la paradigmele pe care le are. Acest lucru înseamnă că viziunea, valorile companiei pe care o construim, planurile, obiectivele, acțiunile pe care ne focusăm, toate sunt direct și ireversibil legate de felul în care vedem lumea și pe noi înșine.

În momentul în care un om conștientizează acest lucru, îi va fi foarte ușor să înțeleagă că realitatea din exterior poate fi influențată atunci când noi, în interiorul nostru mișcăm centrul de gravitație, perspectiva din care vedem lumea. Aceasta este una dintre intențiile în care vom oferi suficient de multe instrumente în cartea aceasta, în așa fel încât, oamenii să fie clari în legătură cu ceea ce este posibil atunci când li se schimbă perspectiva. Când spun a schimba, nu mă refer neapărat la a șterge sau la a invalida, ci mă refer la a completa și a impecabiliza viziunea despre lume.

Eugen: Schimbarea mentalității și a modului în care un om se raportează la ceea ce se întâmplă în prezent, sau la viitorul său, va conduce la un nou mod de înțelegere și, implicit la acțiuni diferite.

Pornind de la premiza că fiecare context este definit de un cumul de factori, a căror existență sau evoluție nu este în

controlul nostru, rămâne să evaluăm ce opțiuni avem în a interacționa cu aceste contexte.

Dinamica factorilor modelează contextul, iar interacțiunea cu acesta presupune gestionarea schimbării. În contextul antreprenorial, dacă analizăm factorul economic, putem concluziona oscilațiile continue, iar modul în care factorii din ultimii ani - că vorbim despre pandemie sau despre evenimentele militare de la graniță, sau alți factori externi care există independent de noi - modelează contextul în care antreprenorii și oamenii la modul general își desfășoară viața și afacerile. Perspectiva din care antreprenorii se raportează la contextul acesta face diferența.

Să schimbi modul în care acționezi, constrâns fiind de faptul că nu ai de ales, că piața s-a schimbat și că lucrurile nu mai sunt la fel, este un tip de abordare. O cu totul altă abordare este să faci o analiză a factorilor care s-au schimbat și să îți definești tu, conștient, noul context în care vei acționa și planul pe care îl vei urma. De aici pornește ideea de "antreprenor din viitor": să ai capacitatea de a aborda contextele cu care te intersecțezi într-o manieră care îți dă puterea de a construi un plan și o strategie care să cuprindă soluții la cel puțin toate provocările existente și să poată să gestioneze cel puțin factorii existenți la un anumit moment în piață. Iar toată această abordare, să nu fie o expresie a constrângerilor cauzate de factori, ci mai degrabă să reflecte construcția unui sistem care să cuprindă soluții, să vina cu soluții, cel puțin pentru factorii aceștia. În mod cert, starea de spirit, energia și rezultatele vor fi altele atunci când se acționează cu un sens în minte și cu o destinație, respectiv proactiv, în detrimentul faptului de a reacționa la ceea ce se întâmplă în jurul lor. Un factor esențial pe care îmi doresc să

Îl atingem în această carte este importanța conștientizării diferențelor dintre cele două modalități de a te raporta la ce se întâmplă sau, mai precis, a reacționa la ce se întâmplă comparativ cu a defini ce faci tu să se întâmple.

Marius: Un antreprenor din Viitor este un spirit inovativ, care conține înțelegerea necesare pentru a migra din zona de reactivitate la mediul extern către proactivitate. El devine un “market maker”, devine un om capabil să influențeze realitatea prin perspectiva și acțiunile lui, mai degrabă decât să se adapteze și să reacționeze la ceea ce se întâmplă în jurul lui.

Acest lucru îi conferă puterea de a modela factorii externi și de a cauza trenduri, de a genera modificări în structura societății, în structura clienților, chiar în nevoile oamenilor pe care îi satisface. Mare parte din produsele pe care le creează un antreprenor, profilul companiei, domeniile pe care le adresează, provin din locurile în care el se vede apt să aducă valoare.

În momentul în care un om este reactiv, atunci el încearcă să compenseze diferite paradigme care l-au condus în situațiile în care se află. Acel om se pierde de propria intenție și se aliniază cu cerințele mediului în care acționează. Prin proactivitate, omul își asumă în lume sa rolul binemeritat de Creator.

Așadar, intenția acestei cărți este, a mișca oamenii din zona de reactivitate către proactivitate, oferindu-le instrumentele necesare pentru a adăuga sens, viziune, pragmatism și puterea de a influența mediul extern prin comunicare, prin

calitatea produselor, prin mesajul său de piață, prin branding și restul detaliilor pe care le conține o companie bine stabilită.

Eugen: Când vorbim despre lumea afacerilor, în egală măsură este important să ne raportăm la lucruri concrete, măsurabile, specifice domeniului și de instrumente cu care să poți construi afaceri solide și profitabile. De remarcat faptul că indiferent de cât de valoroase ar fi suita de metode și instrumente, pentru a conduce la rezultatele dorite, diferența va fi făcută de cine și cum le folosește. Simpla aplicare a unor metode nu reprezintă garanția succesului.

Pe parcursul acestei cărți vom introduce și vom aborda aspecte ca principii și valori, ca fundament pe care este construit contextul afacerii, aspecte care țin de scalarea acesteia, în funcție de cât de mare ne propunem să o construim, sau aspecte care țin de diferențiere, mai exact, ce anume te face unic într-o piață concurențială. Deși există mai multe companii care fac parte din aceeași industrie sau acționează pe aceeași piață, pe aceeași zonă de clienți, fiecare dintre ele este unică în felul său. Ce anume te face pe tine unic și te diferențiază pe tine de ceilalți jucători din piață și cât de important este ca diferențiatorul să ți-l alegi în așa fel încât să te reprezinte autentic?

Inevitabil, când vorbim de afaceri, este important să atingem zona de oameni, de echipă, pentru că împreună, prin forța grupului putem genera lucruri exponențial mai mari și mai puternice decât o putem face individual. La urma urmei, antreprenorul este important să știe cum să își aleagă foarte bine oamenii de care se înconjoară, să aducă claritate în contextul lor pentru ca ei să știe foarte bine ce au de făcut și către sunt țintele pe care e necesar să le atingă.

Deasemenea, să se preocupe să genereze un context de dezvoltare continuă a lor, deoarece, un business de succes este doar rezultatul, vine ca o concluzie evidentă într-un astfel de context.

Marketing-ul și promovarea vin la pachet pentru că poți să ai cel mai bun serviciu, sau cel mai bun produs din piață. Dacă nimeni nu știe despre asta și, indiferent din ce motiv nu ai promova, nu ai scoate la lumină toate lucrurile bune din businessul pe care l-ai creat, ele nu vor ajunge să fie percepute și să impacteze oamenii din jur, clienții sau piața. Când vorbim despre un business de succes care aduce plus valoare, este important și necesar să ajungă la cât mai mulți oameni.

Deasemenea, o afacere de succes nu poate exista fără resurse, iar aici există mai multe lucruri pe care le vom analiza, indiferent că ne vom referi la resursele materiale, fără de care un business nu există, sau la tehnologie, o resursă vitală când vine vorba de amplificarea factorilor de dezvoltare sau scalare. Evoluția este un proces de dezvoltare continuă a antreprenorului pentru că business-ul nu există independent de antreprenor.

Dacă ne dorim un business care să se dezvolte continuu, care să crească și să aducă plus valoare celor care fac parte din el, clienților care achiziționează servicii și produse de acolo respectiv comunității cu care interacționează, atunci antreprenorul este primul care este important să fie implicat într-un proces de dezvoltare continuă.

Antreprenoriatul de succes se obține la intersecția dintre inteligența minții și pasiunea inimii. Armonia dintre

pragmatismul sistemelor de business și evoluția omului care le implementează reprezintă cheia, iar diferența e făcută de a doua parte. În definitiv, "Antreprenor din viitor" nu este despre ce poți dezvolta în viitor ci despre ce om e necesar să devii ca să deții ceea ce dorești.

CAPITOLUL I

FRONTIERE

Eugen: Orizonturile pe care le poate percepe antreprenorul sunt cele până la care este posibilă dezvoltarea companiei, deoarece, o afacere se va dezvolta ca reflexie a celui care o conduce. Limitele unei afaceri, granițele ei sunt, inevitabil cele pe care le stabilește (conștient sau nu) antreprenorul. Implicit, atunci când vine vorba despre a dezvolta afaceri de succes, este important să luăm în calcul că nivelul la care ele pot ajunge este direct proporțional cu modul în care noi ne raportăm la acestea, nivelul la care noi ne permitem să le vedem și să le definim într-o formă cât mai clară.

Raportarea la anvergura viitoarei companii este dată de (cel puțin) următorii factori cheie:

- Valori
- Viziune
- Obiective
- Plan
- Acțiuni

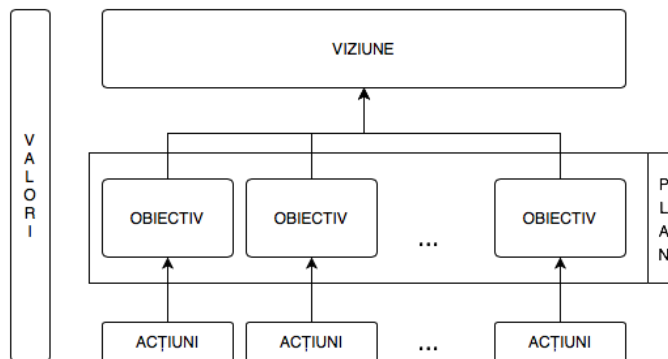


Fig. 1 - Structura de bază a definirii unei companii

Într-o etapă inițială, aceste repere se conturează sub forma unor idei, iar structurarea lor după modelul oferit (vezi Fig. 1) conduce la un plus de claritate și structură. Valorile reprezintă sursa principiilor de bază și a filozofiei în jurul căreia se dezvoltă compania în sine și toate celelalte concepte care întregesc dezvoltarea acesteia. Viziunea apare ca o declarație aspirațională și inspirațională despre destinația și obiectivele companiei pe termen lung, precum și impactul acesteia în lume. Pentru a putea păși către implementarea acesteia, următorul pas este cel al definirii obiectivelor.

Pe scurt, văd în zona aceasta a frontierelor, sau granițelor, câteva puncte esențiale de care antreprenorii viitorului e important să țină cont: o viziune clară și tangibilă alături de obiective specifice și măsurabile încadrate într-un plan care aduce ordine, prioritate și raportare la timp, ca termen de realizare.

Ațiunile concrete de implementare vor deveni clare odată cu definirea celorlalte elemente, definite mai sus.

Marius: Cel mai elegant lucru la antreprenorul din viitor este abilitatea de a-și estima nu numai felul în care ajunge la o destinație, dar și resursele de care are nevoie în diferite etape pe durata acestui traseu. Antreprenorul din viitor nu estimează doar nivelul posesiunilor sau abilităților din prezent. El estimează la ce moment, la ce fază din viziunea sa, el va avea nevoie de anumite abilități și cum va putea să le dezvolte în timp pentru a-și atinge viziunea. Un alt lucru care e important la viziunea pe care o creează un antreprenor din viitor este nivelul de claritate.

Nivelul de claritate este direct proporțional cu nivelul de detaliu în care viziunea este sculptată. În momentul în care dantelăria viziunii este sculptată la cel mai mici detalii, claritatea este maximă în legătură cu pașii care este necesar de a fi luați și tocmai asta dă precizia obiectivelor, fie ele intermediare, de tip borne, fie obiective globale, mari, de tip milestones - lucruri imense, care determină viitorul organizației.

Un alt lucru care ține de viziune este capacitatea lui de a include, pe lângă resursele materiale, ceea ce ține de scalarea echipei, a efortului uman necesar și a gradului de dezvoltare a oamenilor implicați în proces. Erorile sau incoerențele care apar în viziune la momentul acesta, pot cauza, la un anumit nivel în adâncime, în viitor, exces de efort personal, devitalizare, stări de presiune și burnout. Așadar, este în interesul antreprenorului din viitor să eșaloneze, să calculeze, să creeze ceea ce este necesar, acordând atenția cuvenită fazei de generare a viziunii.

Un singur lucru pe care-l mai am de adăugat la viziune este faptul că viziunea întotdeauna este unică, este personală. Din experiența mea, nu am găsit oameni care să co-creeze. Este imposibil ca doi creatori să genereze în același moment să emită aceeași idee și să lucreze în paralel. Întotdeauna va fi un creator principal și unul care livrează energia necesară creației, prin ascultarea, vulnerabilitatea și pasiunea sa de a susține.

Întotdeauna va fi un inițiator și întotdeauna va fi o persoană care susține ansamblul cu energie, cu vitalitate, cu diferite

tipuri de task-uri care alimentează cu putere, cu focus, cu susținere, cu contribuție la ideea inițială. Prin urmare, întotdeauna va fi un inițiator și întotdeauna va fi cel puțin un susținător. Când înțelegem acest lucru, se pot rezolva instantaneu orice dileme viitoare referitoare la ownership și claritatea în jurul ownership-ului și a distribuției meritelor și a contribuției fiecăruia în acea idee. Este foarte important ca aceste lucruri să se clarifice de la început pentru a avea o evoluție sinuoasă și lipsită de conflicte.

Eugen: Antreprenorul este, prin definiție, un om care se automotivează, iar tendința sau capacitatea aceasta de găsi puterea să se automotiveze continuu îl ajută să găsească soluții la provocările pe care le întâlnește și, în egală măsură, îl poate conduce către a se îndrepta natural către a se raporta la obiective și acțiuni, la lucruri de implementat fără să-și dea seama să treacă mai întâi prin viziune sau să răspundă la întrebarea: “Ce vreau să obțin?”.

Atunci când resursele, timpul și energia alocate acțiunilor sunt raportate la o viziune și la niște obiective care, de fapt, fac parte dintr-o viziune bine definită, fiecare pas, fiecare acțiune ne conduc mai aproape de acea viziune. Atunci când viziunea nu este clar definită sau lipsește, acțiunile vor conduce la rezultate care nu reflectă o destinație sau nu conduc la ceea ce își dorește antreprenorul să obțină. De aceea, e important ca antreprenorii să își permită lor înșiși să continue să facă ceea ce făceau încă de copii, fără efort - să *viseze*.

Să-și permită să viseze pentru că business-ul, deși este un domeniu în care tehnica și structura contează foarte mult și

se reflectă prin multitudinea de proceduri și aspecte specifice și măsurabile, în egală măsură, este necesară armonia cu partea creativă. Este necesară libertatea de a da frâu liber imaginației și a nu limita în vreun fel ceea ce e posibil la un moment dat într-un anumit context.

De aici importanța de a stabili granițele orizontului de dezvoltare în mod conștient și de a le reevalua constant. Noi, ca oameni, evoluăm și e important să reevaluăm modul în care ne-am construit business-ul și viziunea afacerii pentru ca și ea, afacerea, să continue să reflecte evoluția noastră și modul în care ne raportăm la aceasta și la tot ce ne înconjoară.

Marius: Clar. Un lucru pe care vreau să-l adaug aici este că, din înțelegerea mea, pentru ca orice obiectiv să străbată drumul dinspre imaginație către realitatea palpabilă este necesar să vină la purtător cu o doză de energie, de non-linear, de resurse interioare adăugate de către conștiința umană, în așa fel încât să-i permită transferul din imaginația noastră către realitatea măsurabilă, cuantificabilă.

Fiecare acțiune, pentru a se putea realiza, pentru a putea fi manifestată în realitate, este necesar să conțină doza de energie, de emoție, determinare, de putere, de perseverență, claritate, să conțină energia asociată cu acel obiectiv.

Înțelegând acest lucru, singurul loc în care noi avem de lucrat, este de a ne asigura că surplusul de energie necesar transferului din imaginar în realitate al task-urilor, al subsansamblurilor, al proceselor, al acțiunilor, este în responsabilitatea noastră. Noi suntem singurii responsabili de a-l crea în totalitate și tot noi suntem responsabilii de a-l

colecta din resursele externe ale altor oameni care simpatizează, se asociază, colaborează sau se pun la dispoziția organizației. Această etapă se realizează prin delegare, prin contribuție și prin diferite fenomene ce determină oamenii să-și unifice resursele.

Este evident că nu toate acțiunile este necesar să fie luate de antreprenorul din viitor, dar fiind din viitor, el poate întrevădea, el poate crea, poate să prevadă. El are în multiple rânduri oportunitatea de a se conecta cu oamenii cu care e necesar să lucreze, să cultive natura relațiilor pe care e necesar să le construiască cu ei.

În acest fel, acele resurse se pun la dispoziția organizației, la dispoziția patrimoniului energetic al organizației și devin un excedent care dă naștere acțiunilor respective. Prin aceste comportamente, compania se plasează într-un permanent excedent pozitiv, în special pe energiile care reprezintă misiunea, viziunea, acțiunile imediate și cele pe termen mediu. Restul circumstanțelor sunt ușor de obținut prin strategie, prin planificare sau prin simpla provizionare.

Eugen: Pentru ca o viziune să ajungă să devină realitate, este important ca următorul pas să fie împărțirea ei în obiective care, odată atinse, să conducă la o materializare a acesteia. Ori, când vorbim de a conduce către completitudine o acțiune sau a conduce către a implementa o viziune, este important să luăm în calcul măsurabilitatea sau gradul în care putem să constatăm, să preluăm progresul, pe de o parte și să înțelegem unde ne aflăm pe drumul către ceea ce vrem să obținem, pe de altă parte: ce anume facem bine, ce anume putem îmbunătăți și cât mai avem până ajungem cel puțin la primele repere sau la primele niveluri propuse?

Pentru ca toate acestea să se întâmple, e necesar ca, viziunea să fie destinația către care converg obiectivele, iar acestea să fie clare, precise și măsurabile. E important să fie clare ca să știm când le-am îndeplinit, e important să fie măsurabile ca să ne dăm seama unde ne aflăm în drumul spre a le atinge și ce putem să facem spre a continua evoluția într-o manieră cel puțin la fel de bună ca până în momentul evaluării.

Marius: Fiecare construcție din realitatea noastră, fie că e de natură fizică, materială sau de natură ideatică, de natură spirituală, intelectuală, poate fi făcută într-o infinitate de combinații, după chipul, asemănarea, conținutul și felurile de-a fi ale creatorului său. Ceea ce dă unicitate în piața a diferitelor produse, concepte, atitudini, procese sau organizații este tocmai numărul nelimitat de combinații, de permutări, în care poate fi aranjat un șir de procese pentru a ajunge la forma care corespunde viziunii clare a creatorului său.

De aceea avem atât de multe procese și servicii care, deși au aceeași utilitate, ele afectează în mod foarte diferit pe oamenii care le consumă și se atașează de ele sau care consideră că acele produse au o utilitate pentru ei. În schimb, ceea ce cauzează originalitatea la nivel interior, din punct de vedere al creatorului, este ordinea absolut unică și imposibil de imitat a resurselor energetice, ale resurselor referitoare la acțiuni, la procesul de fabricație prin care s-a creat acel lucru.

Astfel realizăm că obiectivele clare, precise, măsurabile sunt definite tocmai pentru a certifica unicitatea procesului de fabricație, raportat la creatorul lor. Acest lucru nu poate fi imitat. Prin urmare, chiar dacă un produs este copiat în

Întregime - inclusiv procesul său de fabricație, poate chiar dispozitivele, linia, automatizarea care cauzează acel proces de fabricație - intenția de a imita este ceea ce cauzează o schimbare, o variațiune, un șir diferit de permutări în natura acelui produs. Și, de aici, întregul nivel de respect al pieței față de produsul respectiv, poate nivelul de viralitate mai scăzut decât linia originală. Este o latură invizibilă a cauzalității pe care o vom aborda, eventual, într-una din scrierile următoare.

Orice permutare, orice schimbare în șirul obiectivelor, orice adaos, orice eliminare a detaliilor legate de paradigmele din care s-a pornit, de procesul de fabricație, de instrumentele folosite, face ca aceste obiective să varieze în fiecare pas. Asta este forma cea mai unică și imposibil de eliminat sau neglijat a originalității naturii umane. Absolut orice creăm este atât de divers și diferit, încât, oricât de mult ar semăna obiectivele între ele, ele întotdeauna vor descrie conștiința creatorului care le-a generat. Cam asta e ce-am avut eu despre obiective și claritatea lor.

Eugen: Dacă viziunea vine să răspundă la întrebarea „Ce?”, iar cu obiectivele am început deja să răspundem la întrebarea „Cum?”, este nevoie și de un plan care să integreze toate obiectivele definite anterior și, pe baza unei strategii, să conducă la acțiuni concrete. Planul se alătură, conceptual obiectivelor și vine să răspundă la întrebarea „Cum?”: cum anume urmează să implementez ceea ce am definit în viziune?

Această etapă este precursora acțiunii, în condițiile în care definim obiective clare și măsurabile și facem un plan solid.

Următorul pas natural este să și acționăm, în concordanță cu pașii anteriori. Abordate în ordinea aceasta, etapele (viziune, obiective, plan, acțiune sau execuție), conduc la materializarea, pas cu pas, vizibilă și măsurabilă a destinației, a viziunii, antreprenorului din viitor.

Marius: Am avut, la un moment dat, bucuria de a gusta măslina dintr-o livadă de măslina din California. Ce-am observat era că am întins mâna după măslina care era în copac și era absolut imposibil de mâncat - aveau un gust sălcios și amar. Am cules câteva de pe jos și erau acre și fermentate. Doar cele trecute prin procesul de fabricație erau gustoase și îmbietoare. Ce am realizat atunci este că un lucru făcut puțin mai devreme sau puțin mai târziu decât trebuie, nu include o maturizare a intenției în care a fost creat și, prin urmare, îndeplinirea utilității sale este puternic afectată.

La fel se întâmplă și în planul unui antreprenor, în special în planul unui antreprenor din viitor, care e în stare să conceapă, să realizeze impactul său asupra realității, eșalonat în timp la distanțe mici, medii sau chiar lungi. În momentul în care acel antreprenor, are capacitatea de a înțelege importanța intervalelor de timp la care se realizează lucrurile și nu o face din grabă, din lipsă, ci o face din înțelegere, din înțelepciune, din eșalonare, dintr-o artă frumoasă a estimării impactului, abia atunci planul respectiv se desfășoară în realitate cu coerență, generând atingerea obiectivelor pe care le-a cauzat.

Unul dintre lucrurile în care planul mi se pare impresionant de relevant, ca formă umană de a eșalona consumul de resurse, este refacerea, regenerarea resurselor care sunt momentan

consumabile. Aici mă refer la resursele umane, emoționale-umane, în principal. Dacă noi nu am alterna momentele de somn cu momentele de trezire și momentele de efort cu momentele de odihnă, ne-am devitalizai. Am cauza stări de burnout, stări de oboseală, stări de lipsă de creativitate. La fel și în planul unui antreprenor.

În momentul în care antreprenorul face acțiunile necesare și aceste acțiuni sunt ordonate în timp ca implicare, ca nivel de resurse și ca nivel de rezultate, abia atunci omul are șansa să îndeplinească, conform viziunii sale parcursul, procesul de fabricație, să acopere distanța până la viziunea sa. Planul este strict necesar pentru a permite omului să se regenereze între etapele de creare a unui business. Fără această regenerare, toate carențele resurselor, toate lipsurile de pe parcurs se transferă în trăsăturile produsului și, în general, în trăsături de nedorit ale produselor și serviciilor create. De aceea, planul este foarte necesar de a fi făcut cumpătat, înțelept și cât de realist se poate.

Eugen: Tot în direcția granițelor sau limitelor afacerii, este important să abordăm factorii pe baza cărora are loc procesul de dezvoltare. Acest proces presupune pe de-o parte creștere și, pe de altă parte, scalare.

Să crești volumul unei afaceri presupune să crești proporțional numărul de oameni implicați, resursele alocate și, implicit, să existe ca și rezultat, o creștere a venitului și profitului.

Să scalezi o afacere presupune ca, cu o creștere semnificativ mică sau fără nicio creștere a echipei, respectiv a resurselor

alocate, să reușești să obții rezultate exponențial mai mari și, implicit, creșterea veniturilor, încasărilor și a profitabilității companiei.

Scalarea afacerilor se realizează pe baza mai multor factori, iar unii dintre cei mai importanți sunt infrastructura, echipa și sistemele, alături de procese și proceduri.

Când este necesar să ne raportăm la aceeași echipă sau la o echipă puțin mărită, pentru a putea impacta exponențial procesul de dezvoltare sau de producție în orice domeniu, e important să ne bazăm pe ceva care să acționeze ca o pârghie. Infrastructura este un astfel de element.

Echipa este un alt element esențial, iar prin echipă, ca factor al scalării, abordăm perspectiva calității. Calitatea oamenilor pe care îi ai în echipă, calitatea relațiilor dintre aceștia, modul în care recrutezi și maniera în care îți alegi oamenii care intră în context. Modul în care ai grijă să generezi un context echipei, astfel încât, fiecare membru să aibă la dispoziție tot ce e necesar să crească, să se dezvolte și să performeze.

Având o infrastructură stabilă, o echipă formată din membri valoroși și un context în care ei să se dezvolte armonios și să performeze, e necesar și cadrul după care ei să poată performa sau structura pe care să construiască interacțiunile dintre ei și modul în care se desfășoară activitățile. Aici intră în peisaj sistemele și procesele și procedurile. Este esențial (iar la dimensiuni medii-mari, chiar vital pentru o companie) să existe claritate în roluri și responsabilități. Pe scurt, este important să existe roluri bine definite, care să deservească nevoile afacerii și pentru fiecare rol să existe foarte clar definită lista de responsabilități, iar pentru fiecare

responsabilitate să existe o manieră de măsurare a îndeplinirii acesteia.

Marius: Diferența dintre creștere și scalare este asemănătoare diferenței dintre a replica, a multiplica în mod identic un anumit produs sau un anumit serviciu versus a eficientiza linia de producție și a elimina pașii care nu-și au rostul. Afacerile trec printre serie întreagă de procese în care antreprenorul descoperă resursele care permit creșterea. Pentru a deveni scalabile, afacerilor li se adaugă un proces de descoperire a unui drum eficientizat, a unei proceduri de eliminare a pașilor care sunt nefundamentali și, prin urmare, consumatori de resurse.

Tocmai acest lucru permite transformarea evoluției dintr-una uniformă, într-una exponențială - mă refer la creșterea acelei companii. În faza de scalare se insistă pe eficientizarea proceselor și sistemelor existente în acel business, în acel plan. Asemănător decolării unui balon cu aer cald care, pe măsură ce se îndepărtează de teritoriu, vede lucruri tot mai mici, până la dispariție, în momentul în care un business se scalează, de fapt, se recunoaște o expansiune în teritoriul economic a unui model nou. Acest act inovativ asigură o folosire mult mai eficientă a resurselor decât în cazul creșterii - situație în care a fost doar înmulțit rezultatul cu numărul de instanțe în care apare.

Poate a fost multiplicată locația sau numărul de angajați sau poate chiar numărul de mașini ce permit procesul de automatizări, de producție. Unul dintre lucrurile specifice scalării este faptul că funcția exponențială de creștere, de multiplicare a rezultatelor se datorează creșterii în

profunzime, adâncirii în profunzime a nivelului de înțelegere a antreprenorului raportat la propria afacere. Practic, visul său s-a maturat, se rafinează. Omul devine mult mai atent în locuri profunde, care au legătură cu un nivel adânc de înțelegere a realității, a rezultatelor și a nivelurilor de eficiență.

Acel antreprenor din viitor are timp să lucreze la procesele de finețe, mai degrabă decât să se orienteze către înmulțirea cantitativă a resurselor din propria companie. Și, ca ultim lucru referitor la scalare, diferența dintre scalare și creștere este în sporirea calității, fineții și eficienței comunicării între oamenii implicați. E clar, pe măsură ce crește compania, antreprenorul nu va mai interacționa direct cu colțurile cele mai îndepărtate din viziunea sa, din visul său. De aceea, este necesar ca membrii echipei să multiplice o viziune fidelă intenției inițiale.

Asta înseamnă răbdare în antrenarea oamenilor, asta înseamnă un nivel de fidelitate și loialitate imaginii respective, dar, mai mult, înseamnă și o înțelegere a naturii umane. Fiecare om are propriul lui nivel de înțelegere. Tocmai în aliniamentul acesta stă posibilitatea de scalare a afacerii, faptul că antreprenorul înțelege că fiecare om, în unicitatea sa, va accepta în propria sa viziune locul său în compania în care și-a asumat să aibă un loc, iar finețea comunicării și starea neconținută de comunicare oferă succes scării.

Eu cred că la nivel de scalare, o mare parte din focus, din atenția antreprenorului din viitor este orientată către nivelul de profunzime al relației cu factorii-cheie din companiei - cu straturile de management, cu întâlnirile de echipă, cu

recunoștința adusă oamenilor care participă la scalarea visului, cât cel mai mult cu împărtășirea rezultatelor și stimularea creșterii reale a oamenilor care participă în acea companie.

Eugen: Ca și concluzie la capitolul frontiere în dezvoltarea companiei, aș reveni la premiza de la care am început: granițele unei companii sunt date de către antreprenor, indiferent dacă procesul este unul conștient sau nu. Aceasta este o oportunitate și se transformă într-un mare beneficiu atunci când acest pas e făcut conștient și asumat.

Atunci când antreprenorul definește, alegând conștient și asumat, nivelul la care vrea să dezvolte acea companie, viziunea acesteia, definind apoi reflectată în obiective precise, pe care să le îndeplinească, construind un plan după care să acționeze și cu focus pe ce presupune creșterea și scalarea afacerii.

Marius: Una din trăsăturile cele mai importante în îndeplinirea pașilor de mai sus este abilitatea dovedită în mod practic și repetitiv a antreprenorului de a se construi pe sine însuși în variantele sale viitoare. El va va cauza, prin automotivare, propria sa devenire către acele instanțe din existența sa, în care el are nevoie să fie omul care îndeplinește viziunea pe care a visat-o din primul punct, la primul pas.

Abilitatea sa de a visa întruna, dar mai mult, abilitatea sa de a renunța întruna la ceea ce a devenit pentru a deveni mai mult, de a renunța la credințele dobândite la un moment necesar din etapele acestea și de a deveni o versiune

nou-nouță, capabilă să îndeplinească următoarele etape, este un dar. Această detașare, această vulnerabilizare, această capacitate de a se reinventa întruna - adaptabilitatea antreprenorului din viitor determină finețea, fidelitatea, integritatea cu care el îndeplinește pașii menționați în acest capitolul.

Practic, antreprenorul este capabil să se reinventeze întruna și să renunțe în fiecare etapă la ceea ce tocmai a reinventat pentru a adăuga un nou aspect, o nouă latură, o nouă posibilitate de evoluție către ceea ce e necesar ca să-și îndeplinească viziunea. Este o creație continuă și printr-o renunțare continuă. Eu consider că este arta desăvârșirii să fii antreprenor. Să crezi și apoi să renunți.

CAPITOLUL II

UNICITATEA

Eugen: Următorul factor esențial când vine vorba de a construi companii care să iasă în evidență și aibă un impact pozitiv în lume este unicitatea. Inevitabil, și unicitatea este reflexia celui care este la rândul său unic și se află la rădăcina existenței contextului creat: antreprenorul. Când vorbim de unicitate în business, ne putem referi în primul rând la ceea ce te face unic sau ceea ce face unic un business.

Care sunt factorii care produc unicitatea? Din punctul meu de vedere, e necesar să abordăm în primul rând ideea de diferențiator. Ce anume face business-ul tău să fie diferit? Ce reușește să scoată în evidență într-un sens pozitiv afacerea ta, în industria în care activezi?

Când vine vorba de diferențiatori, am realizat o împărțire a acestora în două categorii: diferențiatori-concluzie și diferențiatori-premiză.

Diferențiatorii-concluzie sunt acei diferențiatori pe care clienții îi simt și îi identifică după ce au avut parte de serviciul sau produsul pe care antreprenorul îl oferă și concluzionează că au făcut alegerea bună, respectiv că a meritat achiziția și consumul acelui serviciu sau produs.

Complementar, diferențiatorul-premiză se referă la premisele de la care clienții pot porni pentru a ajunge să facă alegerea de a achiziționa. Mai precis, cum anume reușesc să își da seama, încă din start, fără a face vreun test cu serviciul sau

produsul, că ar putea exista șansa să fie alegerea potrivită. Diferențiatorul premiză este premergătorul diferențiatorului-concluzie și are rolul de a conduce clientul de la starea de indecizie la hotărârea să ofere o șansă acelui serviciu sau produs.

Marius: Unicitatea reprezintă un număr de variante în care poate avea loc un proces de producție indiferent dacă este un serviciu sau bun de consum. Aceste combinații, permutări, variante infinite sunt nelimitate tocmai datorită faptului că se racordează la lumea interioară unică acelui creator de produse și servicii, ceea ce dă o plajă infinită de posibilități în ceea ce privește crearea acelui bun sau serviciu. În funcție de felul în care este racordată această realitate la percepția consumatorului sau la percepția producătorului apar diferențiatorii concluzie și premiză.

În momentul în care îi dăm clientului nostru libertatea de a-și expune propria sa percepție în legătură cu bunul sau serviciul consumat vom da naștere diferențiatorilor de tip concluzie. Aceștia marchează locul în care ei își exprimă post consum părerea personală sau utilitatea personală a bunului sau serviciului care a fost consumat. În momentul în care ne racordăm la percepția creatorului, a producătorului, a antreprenorului atunci toate acestea sunt factori preconsum și prin urmare vor fi redată prin ceea ce însuși creatorul acelui bun sau serviciu percepe în legătură cu propria sa creație.

Este important să creăm într-un mod intenționat acești diferențiatori pentru că adresăm nevoi care pot fi necunoscute chiar de către consumatorul însuși. Cele mai surprinzătoare produse, cele care au cel mai mare succes

sunt acelea care adresează nu numai nevoile necunoscute ale consumatorilor noștri dar mai mult cele care adresează nevoi care nici măcar ei nu știau că le au. Aceste aspecte sunt oarecum un element surpriză, sunt descoperite pe perioada procesului de consum.

Mare parte din diferențiatorii care sunt acum pe piață sunt pe baza unor liste create sau primite de la diferiții producători. Acest lucru înseamnă că ne uităm la un inventar făcut anterior referitor la felul în care acel tip de nevoie au fost acoperite în acea nișă de piață. În momentul în care noi ne uităm la nevoile pe care acei oameni le-ar putea avea și mai mult la nevoile pe care noi înșine le putem crea în interiorul acelor oameni acolo apar diferențiatorii. A fi un creator de nevoi de fapt este marea artă în a crea diferențiatori. Pentru a putea face acest lucru e necesar să avem acces la a înțelege, a crea avatarul sau modelul clasei, categoriei segmentului de piață pe care îl adresăm.

Atunci când procedăm în acest fel avem acces la a crea în avans, chiar în premisele procesului de producție, acel bun care adresează concomitent nevoile cunoscute, necunoscute și chiar și nevoile percepute ale acelor oameni. Din punct de vedere economic cu cât acoperim mai multe nevoi pentru un consumator cu atât mai mult acel consumator va fi atras, se va simți împlinit și prin urmare va fi afectat nivelul de fidelitate, de loialitate raportat la produsul respectiv, la firma, la compania pe care noi o creăm.

Unicitatea aceasta scade pe măsură ce creativitatea antreprenorului este racordată la a imita produse și servicii gata existente pe piață. În momentul în care omul ce stă la baza procesului de creație își racordează procesele de

producție la bunurile și serviciile deja existente, inevitabil, totul se schimbă. Numărul de combinații, permutări posibile din gradul de unicitate scade dramatic și asta face ca acel produs să aibă un nivel de unicitate care îl face ușor de confundat cu restul produselor existente piața sau mai mult să dea impresia că acel produs este o copie ieftină a altui produs de calitate mai mare.

Prin urmare, ceea ce eu personal cred este că atunci când ne conectăm direct cu resursele pe care le avem la dispoziție cât și cu nevoile pe care vrem să le adresăm din percepția sau din gradul de satisfacție al segmentului de clienți respectivi, șansele de a crea un produs de succes sunt extraordinar de mari.

Eugen: Diferențiatorii sunt un factor adițional în percepția de valoare adăugată. În definitiv, oamenii care cumpără sau care sunt dispuși să plătească pentru un serviciu sau un produs nu evaluează valoarea intrinsecă a produsului sau a serviciului, ci, de fapt, sunt dispuși să plătească valoarea percepută.

Pentru a percepe un nivel cât mai ridicat de valoare, atât a serviciului cât și a produsului, e necesar că această valoare să fie creată dinainte de antreprenor. E necesar ca antreprenorul să se raporteze la tot ceea ce face astfel încât să impacteze pozitiv și să aducă ceea ce numim valoare adăugată. Mai exact, acea valoare care transcende ideea valorii intrinsece a materialului din care e făcut produsul, sau efectiv a conținutului sau materialelor care fac parte dintr-un serviciu.

Tot pe subiectul unicității, raportat la business, consider că unice mai sunt și interacțiunile pe care le avem unii cu ceilalți și când vine vorba de interacțiuni cu alți oameni și business ajungem într-un punct de intersecție care e reprezentat de customer care sau relațiile cu clienții.

Modul în care ne raportăm la cei care ne sunt clienți, respectiv relațiile pe care le construim și ulterior menținem, chiar consolidăm cu aceștia, reușesc să fie un factor adițional în crearea unicității. Să aducă plus valoare și să crească aprecierea sau percepția clientului sau a celor din jur față de tine ca antreprenor și față de business-ul pe care l-ai construit respectiv serviciul și produsul oferit.

Marius: În momentul în care conectăm procesul de producție cu conceptul de centricitate în jurul clientului, se realizează ceva magic. Atunci când racordăm întreaga linie de fabricație, nu numai partea tehnologică cât și cea de design, comunicare, aspectul produsului, felul în care acel produs este reprezentat pe piață - descoperim cheia către crearea unei experiențe depline pentru consumatorii acelui produs.

Într-adevăr, produsele care satisfac nevoile clientului sunt foarte valoroase. În schimb, există produse care merg mai departe cu câteva grade de magnitudine și îndeplinesc nu numai nevoile prezente ale acelui client, dar și nevoile sale de evoluție. În cazul acestor creații, producătorul intuiește, prevede sau descifrează prin diferite metode angajamentele pe care acel om (este om până la urma urmei, ca orice consumator) le are în propria sa viață. Acel antreprenor poate să treacă dincolo de nivelul de strictă supraviețuire sau nevoie de consum al acelui consumator și să intre în zona de

evoluție a acelui client sau segment de piață pe care el s-a plasat.

Pentru a putea face acest lucru, e necesar să înțeleagă două lucruri. Primul este accesul sau trăsătura pe care o au în comun clienții care se află în categoria țarhetată. Ce anume au acei clienți? Care sunt nevoile lor, dar mai mult de atât care sunt năzuințele, aspirațiile, dorințele lor evolutive? Acolo se află valoarea adăugată în nevoile de evoluție ale clienților respectivi cât și numărul doi: Cum anume poate să îndeplinească acele dorințe, percepții antreprenorul prin îmbinarea resurselor aflate la îndemâna lui?

Al doilea este felul în care pot fi combinate, utilizate în procesul de producție acele resurse în așa fel încât să se obțină un rezultat eficient din punct de vedere al costului, al profitului, al resurselor umane implicate, al desfacerii și localizării geografice sau poate chiar al contextului geopolitic.

În momentul în care antreprenorul poate să planifice, să creeze strategii în jurul acestor două trăsături, procesul de cauzare a împlinirii în interiorul segmentului de piață pe care l-a țintit este cert. Posibilitățile de îndeplinire totală acelui nivel de împlinire cresc și șansele de atingere a misiunii companiei sunt foarte mari.

Referitor la centricitate, și aici am un detaliu, nivelul următor de dezvoltare pentru un antreprenor este de a trece de la centrarea procesului de producție pe resursele aflate la dispoziția sa, către centrarea procesului de producție către experiența clienților pe care îi abordează. Următorul nivel, care îmbină atât cele menționate mai sus cât și impactul asupra lumii în care trăim cauzează de fapt un grad de

succes și un nivel de conștientizare ridicat. Consecințele acestor detalii sunt prezente în felul în care funcționează la nivel global îmbinarea acestor resurse. Afacerile devin respectuoase cu întreaga natură.

Cu alte cuvinte, luăm în calcul atât experiența clienților noștri cât și natura impactului pe care procesul de producție și cel de consum îl cauzează la nivel generalizat în spațiul în care există piața respectivă. Acolo se întâmplă un efect global prin care oamenii se conectează și cu latura de mindfulness, ei devin prezenți la felul în care lumea în care trăim, natura care ne dă resursele este impactată de procesul de producție și cel de consum.

Deci, centricitatea în jurul experienței clientului cât și impactul generalizat în mediul înconjurător, pe lângă înțelegerea nevoii de eficiență a unui proces de producție coerent și eficient reprezintă o soluție care unicitatea este garantată. În acest tip de structură, absorbția produsului respectiv se va realiza cu ușurință.

Eugen: E deasemenea important de înțeles faptul că unicitatea nu este un deziderat sau un obiectiv pe care e important ca să îl avem, ca să existe. Unicitatea este o certitudine. Este irelevant dacă ținem cont sau nu de asta, dacă luăm în considerare sau nu că business-ul nostru este unic, că abordarea noastră este oricum unică. Este așa, există și se va manifesta. Ca și dezvoltarea și evoluția unui om, unicitatea se poate crea întâmplător sau intențional.

De fapt, creația întâmplătoare nu este una haotică, ci o creație care are loc oricum, ca o reflexie a ceea ce face (intenționat sau nu / conștient sau nu) antreprenorul. Dacă

schimbăm modul în care abordăm unicitatea și nu este o reflexie neintenționată ci mai degrabă ne stabilim concret ce anume vrem să reflecte la nivel de diferențiatori, de a aduce plus valoare înspre clienți și înspre piață, business-ul pe care noi l-am creat. Atunci se transformă dintr-o unicitate care ar exista oricum, dar nu ar fi conștient intenționată, într-una strategică și bine conturată, care vine oricum ca o reflexie a cine este antreprenorul, însă asta înseamnă că inclusiv antreprenorul la interiorul său se construiește pe sine tot strategic sau are grijă de sine să fie într-o formă de nivel înalt.

Marius: La o conferință de presă, George Armani a fost întrebat dacă nu îl deranjează existența pe piață a unor produse de calitate redusă cu aspect similar. Răspunsul lui a fost simplu și direct: Sunt onorat că lumea vede produsele Armani drept un prilej de a imita, a copia și de a duplica acea valoare, însă persoana care se racordează la ceea ce înseamnă Armani, statutul pe care îl oferă cât și respectul de sine de a purta un produs de valoare - acei oameni vor găsi cu ușurință drumul către magazinele noastre.

În momentul în care creatorul unui produs adresează unicitatea pentru un proces conștient, el are ocazia de a genera o scădere a nivelului entropiei și anume de a reduce nivelul de haos dintr-un sistem. Mai mult el poate mări nivelul de organizare a resurselor dintr-un sistem, iar acest lucru este numai invitațional cât și inspirațional pentru potențialii consumatori care își vor regăsi în acel produs posibilitățile pentru propria lor evoluție.

Există și creația aleatoare, creația spontană care are legătură cu a identifica pe baza intuiției sau a încrederii în sine din

partea antreprenorilor, a produsului, rețetei, nevoile care e necesar să fie stimulate, satisfăcute, onorate. Acei oameni sunt dăruți din start cu linie directă între minte și inimă, între latura lor creativă și latura lor mentală, de implementare a acțiunilor. Într-adevăr, acei creatori sunt destul de rari.

CAPITOLUL III

ECHIPA

Eugen: Când vine vorba de antreprenoriat și contexte de dezvoltare, este foarte important să luăm în calcul factorul uman, laolaltă cu capacitatea de a performa, împreună. Mai concret, dacă ne referim la business, e important să abordăm factorul echipă și importanța unei echipe, respectiv a oamenilor care fac parte din echipa și a modului în care ei colaborează.

Este esențial ca persoana care creează contextul pentru formarea echipei să își asume rolul de arhitect al acestei echipe. Când vine vorba de a fi arhitectul unei echipe cred că e important în egală măsură să plecăm de la premiza de a fi arhitectul propriei tale vieți înainte de a crea contexte care impactează alți oameni.

Performant este un cuvânt cheie pentru crearea unei echipe care excelează și presupune mult decât să aduci oameni la un loc și să le oferi să lucreze ceva împreună. Să îi aduci laolaltă este un pas, să generezi un obiectiv comun sau seturi de obiective comune este alt pas și să se meargă la unison în acea direcție, la un nivel performant, este un alt pas.

Revenind la a fi arhitectul acestei echipe, cred că în primul rând este important să luăm în calcul grija și iubirea față de oameni, pe care e important ca un creator de echipe să o aibă ca reflexie a gradului de leadership.

În egală măsură oricâtă grijă și iubire ai manifesta față de oameni și oricât ți-ai dori să le oferi din lucrurile pe care tu ca lider le ai, e important să ai ce să le oferi.

În acest context, introduc o analogie interesantă de care îmi aduc mereu aminte cu plăcere, aceea a modului în care se folosește masca de oxigen în avion. În cazul depresurizării, ideea este să îți pui tu personal masca și apoi persoanei de lângă tine, chiar dacă e un membru al familiei. Asta pentru că, pentru a putea ajuta pe altcineva e esențial ca tu să fii bine, ca tu să îl ajuți pe celălalt.

În egală măsură lucrurile se aplică în procesul de dezvoltare al unei echipe, cu dorința de a le oferi celorlalți lucrurile care să îi ajute în drumul lor spre performanță. E important că inițial să avem grijă de noi, să avem grijă ca noi să fim echilibrat, disciplinați, foarte bine pregătiți, în forma în care putem să performăm și să îi inspirăm pe ceilalți să o facă și abia apoi să dăm celorlalți din toate darurile pe care noi le avem.

Sunt două componente esențiale când vine vorba de echipă, sau mai precis, două direcții pe care, fiecare om care se concentrează pe a crea echipe performante e necesar să le abordeze: leadership și management. E nevoie de cele două complementare, pentru că una dintre ele vine cu organizare și disciplină - managementul, iar cealaltă vine cu capacitatea de a conduce, inspira și motiva. Într-o formă mai extinsă, e vorba despre mentalitate, abordare și conectare cu latura umană a unei echipe.

Marius: Unul dintre lucrurile cele mai importante pentru a genera antreprenoriatul din viitor în momentul prezent este ca acel viitor să creeze gravitație. Ca un viitor să genereze gravitație - acum - este necesar să fie hrănit cu energiile care descriu viziunea creatorului, să fie întruchiparea zilei de mâine în acțiunile de azi.

Cu alte cuvinte: „O persoană se simtă atrasă într-un anumit viitor atunci când se recunoaște în acel viitor și mai mult devine auto investită pentru ocupațiile sale, energiile sale, gândurile sale în ceea ce reprezintă acel viitor pentru el sau pentru ea.”

În momentul în care noi descoperim capacitatea de a hrăni viitorul pe care noi dorim să-l realizăm - primim acces la a crea echipe care să urmeze și lideri care să fie pasionați în legătură cu a atinge acel obiectiv. Acest lucru reprezintă unul dintre factorii cei mai importanți pentru atingerea antreprenoriatului din viitor prin intermediul echipelor: este vorba de logica trivalentă.

Logica trivalentă este capacitatea unui om de a lua în calcul nu numai propria sa părere și propriile sale obiective, dar în același timp să onoreze bunul trai al oamenilor cu care lucrează, iar per total nevoile obiectivele și interesele mediului căruia îi este adresată activitatea respectivă de business.

Pentru a avea alături oameni liberi, pasionați, este nevoie ca ei să fie conectați prin intențiile lor cu imaginea și cu destinația pe care doresc să o obțină. Acest lucru se realizează doar când ei au statutul de creator sau cel puțin de cocreator în acea direcție. În ceea ce privește colaboratorii, angajații, oamenii care colaborează în îndeplinirea acelei structuri de succes pentru ca ei să poată să se simtă împuterniciți, pentru ca ei să fie motivați și să se alătore și să se dedice în întregime sau cel puțin într-o măsură în care să permită existența performanței e nevoie ca ei să recunoască o porțiune din viitorul lor în acele obiective care stau la baza organizației respective.

Liderii desigur, sunt de mai multe feluri. Primul ar fi liderul care conduce în fața grupului. Este cel care cere să fie urmat și oamenii vin după el sau care croiește drum și oamenii îl urmează. Bineînțeles că există și leadership-ul din spate în care acel om ghidează echipa din spate și arată direcția dintr-o postură oarecum pasivă, dar totuși de împingere. Mai există și liderul din mijloc care rareori poate fi distins că este în acea postură, în schimb este transparent, este în mijlocul oamenilor cu care se însoțește, în mijlocul echipelor pe care le conduce.

Motivul pentru care am menționat acest lucru este că la baza leadership-ului stă de fapt abilitatea de a conduce cu putere versus a conduce cu forță. Diferența dintre cele două este masivă. De fapt, liderul care nu are putere devine dictator - este corupt de absența puterii și de a conduce prin forță. În schimb în momentul în care o persoană aduce putere în anturajul său indiferent că este vorba de un anturaj de business, de familie sau orice alt tip de proiect - oamenii vor avea permisiunea de a evolua ei înșiși în interiorul aceluiași context ceea ce le va da acces la împlinire (care este o premiză de bază a oricărui tip de creație).

În momentul în care dispare puterea, în momentul în care obiectivele liderului se realizează la costul obiectivelor oamenilor care fac parte din echipă, echilibrul din acea echipă este afectat puternic și asta va cauza o detașare sau o micșorare a nivelului de cuplare la obiectivele finale. Mai mult, apare o diminuare a creativității și a capacității de a se automotiva oamenilor care fac parte din echipă.

Ceea ce este foarte important în acest moment este ca antreprenorul să înțeleagă că singurul motor care stă între el

și obiectivele pe care vrea să le îndeplinească este capacitatea sa de a fi un exemplu și de a genera inspirație către oamenii pe care dorește cu care dorește să atingă acel obiectiv. Ca acest lucru să se întâmple, e necesară pasiunea, care este elementul de bază pentru crearea automotivației. Pasiunea vine din autenticitatea antreprenorului. Pasiunea nu se naște atunci când urmărești în mod inautentic un obiectiv. Pasiunea este cauzată doar în momentul în care tu ești conectat organic, sincer și în mod autentic cu lucrul, destinația spre care visezi.

Condiția de bază, ca un echipaj să fie parte dintr-un act de creație este următoarea: oamenii au nevoie să se simtă mișcați, atinși și inspirați în fiecare secundă, în fiecare moment de viziunea care îi cheamă la acțiune. Pentru că la urma urmei condiția de bază ca orice lucru să genereze acțiune este ca omul ce se pune în acțiune să valideze, să aleagă să renunțe la o parte din viața sa în acel proces. Fiecare dintre participanți e necesar să cedeze doza de energie nereturnabilă numită timp, bani, resurse și alte tipuri de materii prime către îndeplinirea acelui concept, ideal, vis. Acest lucru se poate face doar de bunăvoie.

Ca acest transfer de valori să se poată întâmpla e nevoie ca doza de inspirație, doza de atingere și doza de mișcare pe care o simte orice membru al echipei să fie totală. În momentele în care nu apare acolo se crează oportunități de creșterea nivelului de leadership al persoanei sau grupului de persoane care au generat proiectul respectiv.

Eugen: Vorbim de echipe și de echipe performante. Cred că este important să pornim de la definiția echipei și înainte de a defini pe cine vrem în echipă și de ce e important să

Înțelegem cum anume funcționează o echipă. De ce oamenii tind să facă parte din echipe și de ce au rezultate mult mai bune într-o echipă? De ce își doresc să fie acolo? De unde vine acest sentiment de apartenență sau dorință, de fapt de a aparține unui grup?

Dacă ne întoarcem în timp vom vedea că încă de când oamenii, încă vânau și locuiau în peșteri aveau tendința să fie împreună. Asta pentru că și-au dat seama că împreună sunt în mod cert mai puternici decât individual în fața nevoilor și a pericolelor momentului. Acum nu mai sunt aceleași nevoi și aceleași pericole ca și atunci, însă a rămas în ADN-ul nostru dorința și conștientizarea faptului că deși suntem fiecare dintre noi valoroși ca indivizi împreună rezultatele pe care le putem obține prin susținerea reciprocă și prin complementaritatea pe care ne-o aducem unii altora, rezultatele sunt exponențial mai mari decât cele le obținem individual.

În egala măsură e important să luăm în calcul că există niște etape pe care orice echipă indiferent tipul sau și de domeniul la care ne referim: **Forming, Storming, Norming și Performing**.

Îmi aduc aminte cu drag ori de câte ori vine vorba de echipe de un citat care spune că: „Dacă vrei să mergi repede, du-te singur și dacă vrei să mergi departe, atunci mergeți împreună”. E nevoie de doar atât ca să îmi reîntăresc încrederea că, așa cum spuneam mai devreme, individual, fiecare dintre noi este o valoare și poate obține niște rezultate excepționale, însă împreună suntem exponențial mai puternici.

Marius: Fiind o ființă socială, omul rareori se găsește într-un context individual în care să acționeze absolut singur, independent și separat de restul semenilor săi. Majoritatea contextelor în care noi oamenii acționăm sunt cele în care ne regăsim alături de ființe similare cu noi oamenii, indiferent că sunt în contexte personale, familie, prietenii sau sunt contexte economice, organizații sau companii, forme de antreprenariat.

Există un proces prin care omul evoluează rapid de la forma sa individuală către un tip de renunțare, la ego-ul său. Prin acest proces omul are posibilitatea de a se regăsi într-o organizare superioară care permite funcționarea mai multor persoane în același timp. Acel tip de structură eu îl numesc **egregor**. Este suma energiilor pe care un grup de oameni le crează pentru a descrie la modul comun idealul, obiectivele, visele și felul de a gândi al fiecăruia, ceea ce ulterior va fi abordat drept cultura acelei companii sau conștiință organizațională.

În momentul în care omul parcurge acest drum de a scutura propriul său ego, pentru a renunța la el însuși și de a se regăsi într-o formă de apartenență la egregorul respectiv, se realizează consolidarea echipei.

Pentru ca o echipă să funcționeze este necesar ca omul să devină conștient în fiecare moment de nevoia de a urmări în propriile sale gânduri, intențiile majore, comune care descriu binele întregii organizații (familie, prietenie, companie sau chiar o națiune). În orice tip de organizație sau egregor, omul va găsi o cale să renunțe la ceea ce onorează ego-ul sau în mod separat și să definească ceea ce reprezintă el ca utilitate globală pentru organizația din care face parte.

În momentul în care se întâmplă această renunțare se cauzează unificare și apartenență, are loc nașterea performanței. Este momentul în care fiecare om își știe locul, abilitățile și destinația spre care este necesar să țintească. Mai mult, omul înțelege importanța sa pentru ca întregul mecanism să funcționeze cu precizia unui ceas elvețian. Unul dintre lucrurile definitorii în mecanismul acesta pe lângă apartenență este energia contribuției. Este capacitatea fiecăruia de a ști exact cât să dea în așa fel încât să nu depășească nici limita inferioară, nici cea superioară.

Limita inferioară este locul în care cantitatea de energie oferită întregului sistem nu este suficientă pentru a pune în mișcare și a genera acțiune în acel sistem. Limita superioară este cantitatea de energie care o dată cedată de către acea persoană cauzează burn out și cauzează epuizare și scăderea performanței. În momentul în care omul înțelege în profunzime mecanismele sale interioare, el descoperă că echilibrul său este gestionat prin propria sa voință. Mai mult, înțelege la nivel global, în cadrul întregii organizații cum poate afecta echilibrul general, iar în acest fel se naște performanța în echipă.

Echipa devine o formă de ***self consciousness - conștiența de sine***, autoconștiența și începe să genereze procese care sunt foarte evidente și foarte clare. Aici apare o cultură organizațională care începe să cheme oamenii către ea și mai mult, să inspire în exterior oameni care doresc să participe, atât ca și clienți cât și ca angajați, colaboratori, cocreatori.

În momentul acesta unul dintre cei mai puternici indicatori a unui astfel de eveniment este înghețarea retenției. Retenția

devine stabilă. Perioada de timp pentru care acei oameni stau în organizație devine nelimitată. Oamenii se regăsesc și se simt ca acasă. Aceasta este cred cea mai apropiată descriere a unei echipe perfecte în care oamenii se simt ca acasă.

Eugen: Odată stabilit obiectivul către care echipa din setul de obiective, direcția, viziunea și filozofia care stă la baza ei, e important să ne concentrăm pe a aduce oamenii potriviți în echipă. Cred că următorul pas de luat în seamă este să cauți și să găsești, să angajezi și să păstrezi (retenție) cei mai buni oameni, potriviți în echipa pe care o formezi. Când vine vorba de a face toate lucrurile acestea e important să plecăm de la valorile companiei. Cel mai bine este să aducem oameni, după principiile și valorile companiei în care se dezvoltă echipa. Apoi să fim deschiși și atenți la obiectivele oamenilor din echipă și la strategia lor pentru a găsi cel mai bun loc pentru ei în echipă. Sau pentru a-i încadra mai bine zis în contextul extins, eventual să încadrăm obiectivele lor, obiectivele echipei și obiectivele companiei și în egală măsură să încadrăm strategia lor în strategia largă a companiei. Pentru retenție ca aspect adițional aș mai lua în seama să ofer multă atenție motivului pentru care oamenii aleg să facă parte din această echipă. De cele mai multe ori unul din motivele principale pentru care un om alege să părăsească un loc sau o echipă este motivul pentru care a venit. Atâta timp cât omul continuă să regăsească motivul pentru care s-a alăturat, va și continua să facă parte din echipă.

Atunci când motivul pentru care s-a alăturat încetează să mai existe sau se diminuează, având o misiune personală de a se conecta cu acel motiv, va avea tendința să continue să o facă

În alt context. Așa că cea mai bună cale de a păstra oamenii laolaltă este să ne asigurăm că înțelegem foarte bine de ce vor să se alăture, să ne punem de acord cu asta și să fie în concordanță cu principiile și valorile noastre ca generatori ai contextului, respectiv al companiei, apoi să alimentăm constant acest context.

De asta îmi place să spun că procesul de retenție de fapt, începe la angajare, în condițiile în care majoritatea îl vede ca pe un proces separat. O comunicare bună și un contact continuu între cel care generează contextul, cel care formează echipa și membrii echipei este esențial să existe sub forma unor discuții regulate de sincronizare.

Marius: La acest moment este necesar să fac o distincție între elementele care umplu spațiul unei organizații. E clar că avem *membrana*, *egregorul* acelei organizații care conține obiectivele, visele, tendințele și intențiile. Acest spațiu în mod evident este umplut cu oameni, și acest lucru duce visele la realitate, dar ceea ce se află între oameni este un spațiu de comunicare și acțiuni. Cauzalitatea între cele două este clară. Felul în care comunicăm determină felul în care acționăm. La baza acțiunilor noastre stă la un factor nonliniar.

Deși realitatea fizică din jurul nostru este o realitate liniară, măsurabilă, tangibilă și cuantificabilă, în mod paradoxal locul din care răsare această realitate perfect măsurabilă este o realitate nonliniară și invizibilă. Această realitate invizibilă este dată de natura gândurilor și a conversațiilor pe care o persoană le are. Distincția pe care vreau să o fac aici este că există două tipuri mari, două tipuri de universuri complet diferite de limbaj care generează impact major și total diferit într-o organizație la nivel de echipă.

Primul este un limbaj bazat pe viitor, limbaj venit din viitor este limbajul antreprenorilor veniți din viitor. Este un limbaj care onorează în fiecare secundă destinația spre care vrem să ajungem, obiectivele pe care dorim să le împlinim și emoțiile pe care vrem să le trăim. Acest tip de limbaj alimentează în mod direct, este combustibilul care generează devenirea în realitate a obiectivelor organizației. Acest tip de conversații se numesc conversații de accelerare.

Al doilea tip de limbaj, care se regăsește cel mai des, este format din factori de frânare și este limbajul bazat pe trecut. Este un limbaj în care tot ceea ce se comunică face referire la momente anterioare. Aceste momente nu numai că sunt inexistente în acest moment, dar mai mult sunt de o cauzalitate care se opune îndeplinirii viselor acelei organizații. Exemple de conversații de frânare: prevestirea eșecului, comunicare de vibrații joase, poate chiar insulte, agresiuni sau factori demotivaționali la nivelul oamenilor implicați.

Este foarte important ca un antreprenor din viitor să înțeleagă că ceea ce îl va chema spre visele sale este un limbaj bazat pe viitor. Este un limbaj care intenționează către îndeplinirea acelor obiective. Pentru a face această trecere către un antreprenor din viitor este necesar să devii conștient de impactul pe care oamenii din jurul tău îl resimt atunci când văd în tine abilitatea de a sta focusat pe ceea ce e important pentru tine.

Acolo se crează un magnetism care inspiră ceilalți oameni să participe alături de tine în ceea ce dorești să obții, mai mult este capacitatea lor de a se regăsi ulterior în această cultură

și să îți dorească să aparțină, să continue să facă parte din ceea ce tu ca și antreprenor din viitor ai creat.

La final de idee vreau să repet lucrul care aduce oamenii în acest punct din realitatea lor și anume să aibe un limbaj orientat către viitor, în engleză se numește **future-based language**. Asta înseamnă că ceea ce tu dorești să se regăsească într-o formă 100% responsabilă a limbajului tău. Visele tale, pentru a deveni realitate, e necesar să se regăsească pe buzele tale. Acest lucru cauzează în mod iremediabil, inevitabil acțiuni care îndreaptă realitatea pe care vrei să o modifici către cea la care aspiri.

CAPITOLUL V RESURSE

Eugen: Când vine vorba de resurse într-un business, există o gamă variată de categorii, însă aş dori să subliniez două dintre acestea: resursele materiale (inclusiv cele financiare) și tehnologie. În același timp, resursele reprezintă unul din cele două tipuri de capital pentru o companie. Al doilea tip de capital este cel uman.

Îmi doresc să fac această remarcă aici, la capitolul resurse, pentru că, în mod cert nu percep oamenii ca fiind niște resurse, iar din punctul meu de vedere formularea "resurse umane" poate fi eliminată, sau cel puțin adaptată, în viitor. Odată în plus, pentru că vorbim de *antreprenori din viitor* cred că oamenii s-ar încadra perfect la categoria capital.

Urmarea unei abordări în care oamenii sunt văzuți ca o valoare în interiorul companiei și nu ca ceva dispensabil conduce automat la o relație bazată pe respect mutual și apreciere.

Din punct de vedere financiar, resursele se manifestă în orice business în mai multe direcții, câteva dintre acestea fiind: veniturile, cheltuielile, investițiile, sau profitul. Pentru ca aspectul financiar să fie unul solid și gestionat înțelept într-un business, e necesar să pornim de la un punct pe care eu îl consider definitoriu: relația antreprenorului cu banii.

Relația pe care antreprenorul o are cu banii stă ca fundament în tot ceea ce urmează să se întâmple din punct de vedere financiar în companie. Atât profitabilitatea companiei cât și atragerea de investiții consider că, vor fi impactate de relația

acestui cu banii. Așadar, în primă fază, cred ca este important să se evalueze și să se clarifice relația cu banii.

Pentru a aduce resurse într-o companie există cel puțin două opțiuni: una este reprezentată de fondurile proprii și cealaltă din finanțări externe.

Când vine vorba de finanțare externă, consider că finanțarea este atrasă de viziune și de plan. În speță, în momentul în care relația cu banii de care vorbeam mai devreme este una benefică și viziunea, alături de planul este unul clar, consider că finanțarea are șanse crescute de reușită.

Marius: În momentul acesta mă simt atins de subiectul pe care noi îl discutăm - **Antreprenori din viitor** pentru că unul dintre lucrurile cu care mă conectez este viziunea total diferită pe care o avem în raport chiar cu fondatorii a ceea ce se numește capitalismul de astăzi. Îmi aduc aminte de unele din primele mele lecturi și anume **Avuția națiunilor, de Adam Smith** în care definea o resursă ca fiind orice mijloc sau orice lucru care satisface o deficiență sau o nevoie. Mai târziu, prin anul 1858, parcă a făcut-o și Marx în momentul în care a creat, a pus bazele diviziunii muncii care este începutul specializărilor de astăzi (a ceea ce numim astăzi specializări sau puterea de a delega).

În orice caz, în momentul în care antreprenorul ajunge la un nivel la care nu mai consideră pe oamenii din jurul său drept un mijloc de a-și satisface propriile lui nevoi - el se transformă. Cu alte cuvinte depășește paradigma unei logici monovalente și începe să vadă impactul său în lumea exterioară. În acel moment se naște un anumit respect față de restul conștiințelor cu care colaborează pentru a genera

acea activitate lucrativă, rezultatele sale, contribuția și punerea de valoare în lumea pe care o afectează.

Revenind la ceea ce înseamnă resurse și capital, capitalul nu face decât să descrie abilitățile omului care se află în mijlocul afacerii. Sunt abilități care au legătură cu capacitatea sa de a inspira alți oameni să-i fie alături, să se lase inspirați, să-și manifeste susținerea. Acest lucru, în speță, este capitalul atras de la oamenii care cred în acea direcție, subiect sau activitate. Capitalul se naște ca urmare a unei simple trăsături, numită respect de sine, care dă capacitatea acelui om să adauge resurselor existente propria valoare a muncii sale. Această valoare, de cele mai multe ori este subiectivă, în sensul că are de a face cu felul în care omul se percepe pe el însuși. Prețul pe care îl stabilim pentru ceea ce creăm reprezintă felul în care noi ne percepem pe noi înșine.

Există un procent destul de mare al companiilor care după mai mult de 5 ani nu se mai regăsesc pe piață. Majoritatea companiilor , își închid porțile sau își întrerup activitatea din cauză că trăsăturile antreprenorului sunt reflectate în realitatea pe care el o crează. Cel mai des, el nu generează un plan sustenabil și acest lucru se manifestă datorită formelor de gândire și a credințelor pe care acea persoană le are.

Prin urmare, resursele, capitalul atras, indiferent dacă este atras din piață, de la client sau atras de la sponsori sau colaboratori este aliniat întotdeauna cu percepția de sine a celui care a generat viziunea companiei respective. Resursele reprezintă harta din teritoriu, dar ele de fapt sunt oglindirea a hărții interioare, mentale pe care antreprenorul o

pune în acțiune în momentul în care desfășoară acea activitate.

Capitalul are legătură tocmai cu capacitatea unui om de transpune în lumea fizică trăsăturile sale interioare. Ceea ce se află între cele două lumi este clar. Este vorba de acțiune, strategie, planificare, implementare și capacitatea lui de a colabora cu ceilalți oameni. În ceea ce privește resurse, ele descriu la un moment dat și capacitatea antreprenorului respectiv de a-și manifesta creativitatea prin îmbinarea acelor materiale, bunuri libere sau economice din jurul său. Ele nu se îmbină într-o ordine aleatoare, ci într-o formă care îndeplinește intenția existenței companiei cât și misiunea ei. În momentul în care antreprenorul se înțelege pe sine are ocazia:

1. Să-și ajusteze nivelul de credințe pentru a se ridica la nivelul unei activități lucrative sustenabile, profitabile de durată.

sau

2. Are posibilitatea de a ajusta realitatea la nivelul credințelor sale, ceea ce înseamnă de cele mai multe ori că acea persoană va cauza un colaps al companiei pe care o reprezintă sau pe care a creat-o. În orice caz viziunea este cea care reglează legătura, liantul dintre cele două lumi: lumea interioară a antreprenorului și lumea resurselor care sunt în permanent la dispoziția sa în piață. Singurul lucru care face legătura dintre antreprenor și a dobândi acele resurse este de fapt creativitatea sa, puterea sa de a crea și de a urma o viziune, de a o implementa prin colaborare cu

restul oamenilor pe care îi atrage în acea activitate (capitalul uman pe care poate să îi inspire, să-l înroleze).

Eugen: Odată atrase resursele sau dobândite consider că o altă valoare esențială este modul în care ele sunt gestionate, evident că și aici vorbim de o reflexie a unor valori interioare omului. Reflexii care se materializează prin niște structuri de monitorizare a modului în care resursele sunt folosite, iar aici mă refer la o structură simplă de monitorizare a părții financiare la buget. E esențial să luăm în calcul crearea și întreținerea unui buget de venituri și cheltuieli.

Așadar, vorbim de bugetul de venituri și cheltuieli într-o formă simplă în care să luăm în calcul toate veniturile. Care este modul în care se reflectă plusul valoare pe care antreprenorul îl aduce și aici vorbim de adaosul prețului serviciului sau produsului pe care acesta îl comercializează? Care este profitabilitatea brută? Care este profitabilitatea netă? Care este suma care se duce automat spre reinvestire sau spre o creștere continuă a contextului?

Acestea sunt doar câteva dintre întrebările cheie la care vom căuta răspuns.

Un business nu este doar un context care produce bani și se golește de fiecare dată la finalul unei iterații, fie ea de un an sau o altă perioadă, ci e important să existe o investiție continuă. Aceasta este, de cele mai multe ori o reflexie la modul în care omul rămâne conectat la un proces de dezvoltare continuă și își reinvestește o parte din timp și din energie în dezvoltarea continuă. Această reflexie în business este de reinvestire a unor fonduri pentru a duce business-ul la o formă mai evoluată.

Cu cât există mai mult linii de venituri într-un business, cu atât există un grad de echilibru și stabilitate mai mare. E important ca focusul principal să fie clar definit și să se orienteze cea mai mare parte de energie într-acolo. Și în egală măsură să se analizeze și să se concluzioneze care sunt aspectele tangențiale sau aspectele care derivă din focusul principal și care la rândul lor pot fi transformate în linii devenite adiționale, astfel încât stabilitatea și echilibrul business-ului să fie una solidă.

Marius: Unul dintre lucrurile impresionante pentru mine la momentul în care am căpătat temelia educației economice a fost diferența dintre dobânda compusă și dobânda simplă. În momentul în care capitalul implicat rămânea în acel depozit și era luat în calcul pentru următoarea perioadă, suma respectivă se multiplica mult mai repede decât în cazul dobânzii simple. În mod identic, pentru o companie, capacitatea sa de a atrage resurse și de a atrage finanțări din exterior determină gravitația companiei și nivelul la care inspiră oamenii.

La polul opus, se află capacitatea de a genera și de a crea din interior către exterior bugetul de venituri și cheltuieli. Acest lucru reprezintă capacitatea antreprenorului de a înțelege felul în care se poate etapiza parcursul până la anumite obiective pe care el le are și care este de dorit să fie create. În absența acelor obiective se întâmplă exact ceea ce tu ai menționat și anume epuizarea fondurilor respective la finalul perioadei indiferent ce lungime ar avea ea.

În momentul în care antreprenorul își manifestă puterea de a etapiza și de a calcula, aceasta este însoțită de integritate, abilitatea de a executa pas cu pas cu conștiințiozitate fiecare

etapă din planul respectiv. La acest moment se naște bugetul de venituri și cheltuieli. În momentul în care acest antreprenor are și puterea de a pune ouăle în coșuri diferite ca să zic așa, de a crea o distribuție, un evantai al surselor de venit, cresc următorii parametri:

- Stabilitatea companiei
- Abilitatea de a manifesta posibilități diferite în direcții diferite și chiar pe linii diferite de activități
- Posibilitatea de a ținti către obiective pe termen lung și foarte lung.

Exemplu: Într-una din companiile în care am lucrat există venituri subscripții. Există programe de educare, dezvoltare a oamenilor pe termen scurt sau lung. Există venituri din creații intelectuale: cărți, content și alte tipuri de creații fie că sunt video-audio sau tipărite. Există venituri din consultanță și venituri din investiții din alte companii. Poate chiar investiții în concepte intelectuale care aparțin unor alte entități. Toate aceste fire de venit crează o returnare a investiției care se manifestă sub formă de venituri.

Aceste venituri în mod clar se vor ajusta cu bugetele de cheltuieli. Bugetele de cheltuieli reprezintă de fapt abilitatea unui om de a aproviziona și de a analiza viitorul nu numai în plan imediat, în secunda următoare, ziua următoare ci și pe perioade destul de adânci în timp. În momentul în care antreprenorul sau echipa sa au abilitatea de a sonda în viitor și apreciază situațiile existente acolo, acuratețea estimărilor față de lumea reală se regăsește în acuratețea din distribuția cheltuielilor și veniturilor din acea perioadă. Există persoane care crează bugetul de venituri și cheltuieli care nu se ajustează cu factori economici reali, ci doar cu așteptări

personale. În acest fel se nasc dezechilibrele la nivel de companie.

Abilitatea unui antreprenor de a-și regla așteptările de la viață, mediu economic, participanți, furnizori, clienți sau orice alt tip de colaboratori reprezintă abilitatea lui de a crea așteptări realiste. Acest lucru reprezintă de fapt darul principal de a cunoaște piața, oamenii, de-a își înțelege puterea, de-a și înțelege nivelul și capacitatea de implementare, de execuție, cât și gradul de realism bazat pe marja dintre cost și preț. Tocmai în această capacitate de apreciere se regăsește abilitatea unui antreprenor de a se regăsi, de a se defini ca un om integru prin faptul că ceea ce a previzionat reprezintă și ceea ce a realizat.

În baza acestei conversații, antreprenorul devine de succes și anume apreciază că lucrurile au ieșit conform planului, au fost apreciate cu justă măsură sau după cum a zis a și făcut. În baza acestor conversații organizația respectivă capătă o amplitudine, anvergură și o magnitudine progresiv ascendentă cauzând creșterea organizației respective.

Cu alte cuvinte bugetul de venituri și cheltuieli nu este strict legată de felul în care se trec într-un tabel anumite numere referitoare la ce a fost în trecut sau la ce va fi în viitor, ce reprezintă abilitatea cercului de creatori sau a vizionarilor acelei companii de a-și etapiza eforturile de atingerea misiunii companiei respective.

Eugen: Un mod evoluat de a aduce plus valoare în toate contextele care ne aduc nouă valoare sau din care luăm valoare este acela de a contribui. În speță, când vine vorba de resurse consider că dincolo de a avea un sistem care ne

permite să obținem resurse și dincolo de a avea sisteme care ne permit buna lor gestionare, că aceste este bugetul de venituri sau cheltuieli sau alte astfel de sisteme, e necesar din punctul meu de vedere să existe și o parte de întoarcere a valorii către societate, o manieră de a susține la rândul nostru contextele cu care ne intersectăm. Cred că partea aceasta de contribuție aduce un plus valoare atât direct cât și indirect. Pe de-o parte în mod direct pentru că fondurile și resursele alocate zonei acesteia de contribuție se duc în mod concret către a alimenta niște nevoi sau niște procese de dezvoltare sau creștere în contextele în care ne intersectăm și, indirect, pentru că procesul acesta va avea un efect de boomerang asupra antreprenorului și business-ului său. Practic, primele puncte, accesul la resurse și gestionarea lor ajung să fie întărite sau consolidate de al treilea punct, cel de contribuție.

Marius: Îmi aduc aminte acum de excursiile pe care le aveam cu părinții mei pe ogoarele și viile prin care am crescut. Ambii mei părinți au fost viticultori și petreceam foarte mult în vie. Ocazional treceam pe lângă niște terenuri care erau complet albe și îi întrebam pe părinți de ce anume este terenul așa alb și pustiu, era un câmp de sute de hectare. Și mi-au spus: “Pentru că oamenii doar au luat de aici”. Am întrebat: „Ce înseamnă asta doar au luat?”, iar ei zic: Păi au plantat într-una același tip de cultură și într-una au irigat, iar terenul s-a sărăturat, sarea s-a ridicat la suprafață și terenul nu mai este fertil.

Ce înseamnă sărăturat? Înseamnă că atât de multe irigații, atât de mult a extras omul din el încât a murit terenul. Nu a mai rămas nimic, dar poate că va fi din nou disponibil în zece

sau douăzeci de ani.” Vorba mamei mele, douăzeci, treizeci de ani...

Chiar zilele trecute când treceam să o vizitez pe mama mea am văzut acel teren și în continuare este sărac în vegetație, nu mai este cultivabil, fertil. Asemenea se poate identifica și natura umană. În momentul în care oamenii extrag resurse dintr-un segment, nișă, grup, comunitate fără a se preocupa de refacerea, regenerarea acelor resurse prin contribuție atunci, acel loc devine o sursă de exploatare și ulterior va sărăci în resurse și va dispărea. Contribuția este de fapt, capacitatea unui antreprenor cu nivel înalt de conștiință pentru că ne este specifică tuturor, este un nivel de dorrit, aspirațional la momentul acesta. Este nivelul unui om de a continua să dăruiască locului din care are extrase resursele sale.

Cu alte cuvinte este o cale de a crea un excedent în interiorul pieței în care își desfășoară activitatea, iar acest excedent este tocmai îndemnul, dorința clienților de a se îndrepta către produsele pe care antreprenorul le crează și de a le consuma și de a le continua să le procure. Prin contribuție eu văd două energii diferite care acționează concomitent, sunt complementare.

Prima este felul în care noi devenim recunoscători pentru plinătatea, succesul care l-am generat și prin munca noastră și avem capacitatea de a deveni dăruitori. Acesta este de fapt, acceptul antreprenorului că a devenit bogat, capabil să genereze abundență și prin urmare este dăruitor.

Al doilea este capacitatea de a susține sursa propriei sale abundenței și anume, de a deveni conștient de izvorul ce cauzează întregul circuit.

Exact așa este circuitul apei în natură. În momentul în care apa nu se mai evaporă prin râuri, lacuri, pentru că ele au secat nu se mai formează ploaia și așa apar anii secetoși. Circuitul apei în natură este întrerupt la fel este și circuitul banilor în natură. Este un circuit absolut natural în momentul în care este conștientizat și aplicat de către antreprenor. Imediat ce devine conștient, acest antreprenor va cauza o economie funcțională care în mod clar depășește paradigma capitalismului și se integrează într-o logică mai avansată și anume logica trivalentă. El devine capabil de a fertiliza terenul pe care îl cultivă sau de la care își extrage resursele tocmai în intenția unei durabilității, sustenabilității viitoare.

Antreprenorul care procedează în acest fel contribuind, el de fapt demonstrează că are o viziune de viitor. Înseamnă că planurile lui nu sunt niciodată pe termen scurt. Acele planuri sunt și înglobează o viziune mult mai largă, o perspectivă mult mai lungă asupra viitorului în care activează, pe care dorește să-l influențeze, să-l modifice sau din care vrea să facă parte.

Dialogul de mai sus va continua și în anul următor și stă la baza unei creații mai detaliate, ce urmează să fie perfecționată pe durata anului 2023.

Va mulțumim pentru timpul, încrederea și atenția pe care ați acordat-o acestui conținut. Ne dorim ca fiecare dintre voi să descopere puterea de a pune în lume ceea ce conține, atât într-o formă antreprenorială cât și într-una socială.

Va dorim un An Nou Fericit cu multă Creativitate!