

NICULESCU

JAMES McGRATH

# GHIDUL MANAGERILOR ÎNȚELEPȚI

90 de idei importante  
pentru afaceri profitabile



**James McGrath**

# **GHIDUL MANAGERILOR ÎNTELEPTI**

**90 de idei importante  
pentru afaceri profitabile**

Traducere: Elena Daniela Radu



**NICULESCU**

Descrierea CIP este disponibilă  
la Biblioteca Națională a României

© James McGrath 2017 (print and electronic)

This translation of *The Little Book of Big Management Wisdom. 90 important quotes and how to use them in business* is published by arrangement with Pearson Education Limited

Titlu original: *The Little Book of Big Management Wisdom. 90 important quotes and how to use them in business* by James McGrath

© Editura NICULESCU, 2018

Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România

Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 312 97 83

E-mail: editura@niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: [www.niculescu.ro](http://www.niculescu.ro)

Comenzi e-mail: [vanzari@niculescu.ro](mailto:vanzari@niculescu.ro)

Comenzi telefonice: 0724 505 385, 021 312 97 82

Redactor: *Liliana Scarlat*

Tehnoredactor: *Lucian Curteanu*

Coperta: *Carmen Lucaci*



ISBN 978-606-38-0141-9

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

---

Editura NICULESCU este partener și distribuitor oficial OXFORD UNIVERSITY PRESS în România.

E-mail: [oxford@niculescu.ro](mailto:oxford@niculescu.ro); Internet: [www.oxford-niculescu.ro](http://www.oxford-niculescu.ro)

# CUPRINS

<i>Mulțumiri</i> .....	13
<i>Introducere</i> .....	14
<i>Cum să valorifici la maximum această carte</i> .....	19

## **SECȚIUNEA 1. CUM SĂ CONDUCI O AFACERE DE SUCCES** .....21

Introducere .....	22
1 Peter Drucker despre motivul pentru care clienții sunt mai importanți decât profitul .....	24
2 Jack Welch despre nevoia de a avea un avantaj competitiv .....	27
3 Marvin Bower despre motivul pentru care, într-o firmă, coeziunea trebuie respectată mai mult decât ierarhia .....	30
4 Harold Geneen despre motivul pentru care banii cash sunt ca niște regi .....	33
5 Andrew Carnegie despre motivul pentru care trebuie să ai grijă de fiecare bănuț .....	36
6 Sam Walton despre motivul pentru care trebuie să ignori înțelepciunea convențională .....	39
7 Jeff Bezos despre două feluri în care să-ți extinzi afacerea .....	43
8 Philip Kotler despre crearea piețelor .....	46
9 Laurence J. Peter despre motivul pentru care oamenii ajung până la nivelul propriei incompetențe .....	49
10 Warren Bennis despre motivul pentru care firmele slabe au nevoie de leadership, nu de un sistem de management mai puternic .....	52
Concluzie .....	54

## **SECȚIUNEA 2. CUM SĂ TE ORGANIZEZI SINGUR ȘI SĂ-ȚI COORDONEZI PROPRIA CARIERĂ** .....57

Introducere .....	58
11 Theodore Levitt despre valorificarea carierei printr-o afacere .....	60
12 Henry Ford despre cum să nu renunți la visul tău .....	63
13 Dale Carnegie despre imaginea pe care le-o crezi persoanelor din jur .....	66
14 Henry Ford despre încrederea și neîncrederea în sine .....	69

15 Molly Sargent despre cum să investești în bunul cel mai de preț pe care îl ai – propria persoană.....	72
16 Andrew Carnegie despre motivul pentru care nu poți rezolva singur/ă toate problemele .....	75
17 Thomas Edison despre motivul pentru care perseverența, nu inspirația, te ajută să ai succes .....	78
18 Bill Watkins despre motivul pentru care nu trebuie să ceri niciodată părerea conducerii .....	81
19 Andrew Carnegie despre cum să-ți investești 100% din energie în carieră .....	84
20 Thomas Edison despre economisirea timpului .....	87
Concluzie .....	90

### **SECȚIUNEA 3. COORDONAREA OAMENILOR ȘI CONDUCEREA ECHIPELOR .....**

Introducere .....	94
21 Charles Handy despre ce înseamnă managementul .....	96
22 Peter Drucker despre responsabilitățile unui manager în 13 cuvinte .....	99
23 Peter Drucker despre cum să înveți să lucrezi cu resursele pe care le ai la îndemână .....	101
24 Robert Townsend despre cum să-ți menții firma productivă, profitabilă și pe primul loc .....	104
25 Warren Buffett despre motivul pentru care integritatea este mai importantă decât inteligența și dinamismul, atunci când trebuie numite persoanele în diverse posturi .....	107
26 Marcus Buckingham despre manageri și Regula de Aur .....	110
27 Theodore Roosevelt despre motivul pentru care nu trebuie să fii un manager superficial pentru angajații tăi .....	113
28 Dee Hock despre motivul pentru care trebuie să alegi calea cea mai simplă .....	116
29 Alfred P. Sloan despre relația dintre valoare și excepție în management. ....	119
30 Jack Welsh despre cele trei măsuri esențiale ale unei afaceri. ....	122
31 Ron Dennis despre sprijinirea punctului slab .....	125

32 Zig Ziglar despre motivul pentru care trebuie să investești în formarea personalului .....	127
Concluzie .....	130
<b>SECȚIUNEA 4. LEADERSHIPUL SAU ARTA DE A CONDUCE.....</b>	<b>131</b>
Introducere .....	132
33 Warren Bennis despre crearea unui lider .....	134
34 Howard D. Schultz despre motivul pentru care un lider trebuie să-i ofere echipei sale explicații și motivație .....	137
35 Peter Drucker despre motivul pentru care rezultatele creează liderii .....	139
36 Warren Bennis despre motivul pentru care liderii trebuie să respecte regula „Să nu le ceri angajaților tăi să facă ce nu faci tu” .....	142
37 Edward Deming despre consolidarea credibilității dintre lider și echipa sa.....	145
38 Henry Mintzberg despre motivul pentru care leadershipul este managementul aplicat corect .....	148
39 S.K. Chakraborty despre sursa valorilor organizaționale.....	151
40 Claude I. Taylor despre consolidarea viziunii.....	154
41 Doris Kearns Goodwin despre motivul pentru care liderii au nevoie ca oamenii să nu fie de acord cu ei tot timpul .....	157
42 John Quincy Adams despre cum poți fii sigur că ești lider.....	160
Concluzie .....	163
<b>SECȚIUNEA 5. MOTIVAȚIA.....</b>	<b>165</b>
Introducere .....	166
43 Robert Frost despre cum să nu crezi deziluzii la locul de muncă .....	167
44 Kenneth și Scott Blanchard despre faptul că trebuie să le explici oamenilor motivul pentru care munca lor este importantă.....	170
45 Frederick Herzberg despre sursele motivației .....	173
46 Tom Peters despre automotivare .....	176
47 Generalul George Patton despre motivarea prin delegare.....	179

48 John Wooden despre motivul pentru care trebuie să arăți că îți pasă .....	181
Concluzie .....	184
<b>SECȚIUNEA 6. LUAREA DECIZIILOR .....</b>	<b>185</b>
Introducere .....	186
49 Robert Townsend despre cum să iei decizii simple .....	187
50 Helga Drummond despre motivul pentru care nu trebuie să îți niciodată evidența eșecurilor .....	190
51 Kenneth Blanchard despre luarea unor decizii de către cei mai importanți angajați .....	193
52 Bud Hadfield despre cât de important este instinctul în luarea unei decizii .....	196
53 Mary Parker Follett despre motivul pentru care există întotdeauna mai multe posibilități de alegere .....	199
54 Rosabeth Moss Kanter despre motivul pentru care nu găsești cele mai bune informații în birourile conducerii .....	201
55 Warren Bennis despre diferența esențială dintre informații și semnificația lor .....	204
56 Peter Drucker despre puterea de a refuza .....	206
Concluzie .....	209
<b>SECȚIUNEA 7. SCHIMBAREA STILULUI DE CONDUCERE .....</b>	<b>211</b>
Introducere .....	212
57 Gary Hamel despre motivul pentru care schimbarea trebuie să aibă loc de jos în sus .....	214
58 Michael Hammer și James Champy despre motivul pentru care prea multe schimbări pot distruge o firmă .....	217
59 Peter Drucker despre nevoia de continuitate într-o perioadă de schimbări .....	220
60 Daniel Webster despre motivul pentru care tranziția, nu schimbarea, te distruge .....	223
61 Niccolò Machiavelli despre inamicii schimbării .....	226
62 Seth Godin despre nevoia de a face schimbări înainte de a fi necesar .....	229

63 Peter Drucker despre motivul pentru care trebuie să eviți să schimbi cultura unei firme.....	232
Concluzie .....	235
<b>SECȚIUNEA 8. PLANIFICAREA .....</b>	<b>237</b>
Introducere .....	238
64 Dwight D. Eisenhower despre motivul pentru care planurile sunt inutile, dar planificarea este esențială .....	239
65 Andrew S. Grove despre motivul pentru care ai nevoie de forță de muncă flexibilă .....	242
66 Edmund Burke despre motivul pentru care nu îți poți elabora planurile de viitor pe baza unor întâmplări din trecut .....	245
67 James Yorke despre motivul pentru care ai nevoie și de Planul B .....	248
68 Michael E. Porter despre cum să-ți organizezi strategia .....	251
69 Winston Churchill despre nevoia de a-ți evalua propria strategie.....	254
Concluzie .....	257
<b>SECȚIUNEA 9. PUTEREA ȘI INFLUENȚA .....</b>	<b>259</b>
Introducere .....	260
70 Max Weber despre autoritate .....	262
71 John French Jr. și Bertram Raven despre cele cinci surse ale puterii sociale.....	265
72 Robin Sharma despre puterea de influență .....	268
73 Niccolò Machiavelli despre supraviețuire .....	271
74 Albert Einstein despre motivul pentru care trebuie să te opui autorității .....	274
75 Rosabeth Moss Kanter și Sofocle despre cum să înveți să pierzi puterea.....	277
Concluzie .....	280
<b>SECȚIUNEA 10. TRANSFORMAREA CLIENȚILOR ÎN PARTENERI ...</b>	<b>281</b>
Introducere .....	282
76 Clayton M. Christensen despre felul în care clienții dețin controlul asupra firmei tale .....	284



77 Dale Carnegie despre motivul pentru care nu ești tu în centrul discuției.....	287
78 Bill Gates despre ce poți învăța de la clienții nemulțumiți .....	290
79 Tom Peters despre motivul pentru care întotdeauna trebuie să promiți mai puțin și să oferi mai mult. ....	293
80 Warren Buffett despre cum îți poți pierde reputația .....	295
81 Jeff Bezos despre consecințele veștilor proaste în era digitală ...	298
82 Warren Bennis despre valoarea analizei comparative.....	300
Concluzie .....	303

## **SECȚIUNEA 11. DE TOATE DESPRE ÎNȚELEPCIUNE..... 305**

Introducere .....	306
83 Elvis Presley despre cum să știi de ce specialiști ai nevoie. ....	307
84 Eileen C. Shapiro despre necesitatea de a evita capriciile în management.....	309
85 John Pierpont Morgan despre motivul pentru care, în toate rapoartele, trebuie să oferi soluții, nu să crezi probleme.....	311
86 Peter Drucker despre valoarea gândirii și a reflecției.....	313
87 Abraham Maslow despre motivul pentru care trebuie să fii cât poți de bun.....	315
88 Aaron Levenstein despre partea nevăzută a statisticilor .....	317
89 David Packard despre importanța marketingului.....	319
90 Alan Kay despre valoarea eșecului .....	321
Concluzie .....	323

Top Ten – cele mai bune citate despre cum să fii un manager înțelept.....	325
Site-uri web.....	329
Index cu numele persoanelor citate în carte.....	330

# INTRODUCERE

Această carte nu este despre teorii sau modele; este vorba despre exemple practice de management oferite de oameni care știu despre ce vorbesc. Da, teoriile și modelele sunt importante. Acestea pot deschide mintea unui manager față de o gamă largă de idei noi și moduri de gândire. Cu toate acestea, cu mult timp înainte ca ele să devină populare, s-au numit aforisme, proverbe și citate pe care le-au făcut celebre manageri faimoși, cum ar fi Henry Ford, și politicieni, precum Abraham Lincoln. Citatele de acest fel adună esența adevărurilor fundamentale despre afaceri și management. Mai târziu, managerii, liderii și comentatorii au perfecționat această comoară bogată în sfaturi din înțelepciunea noțiunilor despre management. Această carte explorează 90 de astfel de perle de înțelepciune și modul în care pot fi puse în practică exemplele pe care le conțin.

## SELECTAREA CITATELOR

Inevitabil, există un element de subiectivitate în citatele pe care le-am ales. Cu toate acestea, am încercat să minimalizez acest lucru, altfel ai fi citit 90 de citate ale lui Peter Drucker! Toate citatele alese au trebuit să îndeplinească următoarele criterii, pentru a fi incluse în carte:

- au fost spuse de o persoană foarte cunoscută, de obicei, un manager/antreprenor, expert în management sau lider politic sau militar;
- să se bazeze pe cercetare sau pe mulți ani de experiență efectivă în domeniu; să fie relevante pentru nevoile managerilor de astăzi;

- să fie relevante pentru nevoile managerilor de astăzi;
- să fie suficient de profunde și de complexe pentru a fi valoroase pentru managerii foarte ocupați de astăzi.

Scopul meu a fost să selectez o serie de citate care sunt atât interesante, cât și utile. Să nu fii dezamăgit/ă de faptul că unele citate au fost spuse cu mulți ani în urmă: înțelepciunea a existat înainte de revoluția tehnologică, iar natura umană nu s-a schimbat de-a lungul mileniilor.

Lista cu persoanele ale căror citate se află în această carte poate fi găsită la pagina 330, împreună cu numărul de citate selectate de la fiecare persoană.

## CUM TE VA AJUTA ACEASTĂ CARTE

*Ghidul managerilor înțelepți:*

- te va ajuta să înțelegi o gamă largă de probleme de management;
- te va ajuta să-ți înțelegi mai bine atitudinea față de viață și muncă;
- te ajută să descoperi ce te motivează pe tine și personalul tău;
- îți oferă exemple dintr-o gamă largă de probleme practice de management de care nu se ocupă multe teorii și modele;
- îți va îmbunătăți eficiența ca manager;
- te va pregăti pentru promovare și-ți va crește profitul.

## CARTEA ESTE CONCISĂ ȘI LIMPEDE CA „BUNĂ ZIUA”

Eu recunosc faptul că managerii sunt persoane ocupate. Nu ai timp să aprofundezi toate paginile din această carte pentru a

ajunge la mesajul esențial. Din acest motiv, cartea nu discută implicațiile mai subtile ale unora dintre citate. În schimb, este succintă și oferă energie, cu toate materialele neesențiale eliminate. Ceea ce rămâne sunt cele 90 de lecții din înțelepciunea managerială care, odată înțelese și aplicate, te vor ajuta să-ți îmbunătățești performanța.

Optzeci și două dintre citate sunt evidențiate și vei găsi îndrumări într-o serie de minicapitole formate din câte două pagini, dintre care opt (vezi Secțiunea 11) cuprind câte o singură pagină. Acest lucru nu înseamnă că, în mai puțin de cinci minute, poți citi, înțelege și aplica sfaturile primite. Însă ai șanse de reușită dacă vei încerca să le abordezi cu voință și încredere.

M-am îndepărtat de principiul de mai sus, și anume acela de a scrie concis, doar într-o singură privință. Pentru că, probabil, vei citi această carte, ba aprofundând unele pagini, ba lăsând-o deoparte, mai degrabă decât să o citești din scoarță în scoarță; sunt câteva minicapitole în care am repetat același sfat, de exemplu, „Să-ți cunoști și să-ți înțelegi personalul”.

Cartea este destinată managerilor de top, *middle* managerilor, managerilor juniori și oricui aspiră să devină manager. Ceea ce fiecare persoană va asimila din această carte, este diferit, în funcție de vârstă și de experiență. Unele dintre sfaturile de aici i se pot părea irelevante unui manager junior, dar poate deschide noi căi de gândire pentru un *middle* manager sau de top. Managerii tineri și ambițioși, care vor să avanseze în carieră până la vârsta de 30 de ani, vor observa că își vor îmbunătăți abilitățile analitice și capacitatea de gândire, pentru situația în care se vor confrunta cu o problemă.

## CUM ESTE ORGANIZATĂ ACEASTĂ CARTE

Cartea este împărțită în 11 secțiuni. Inevitabil, într-o carte de acest fel, multe citate ar putea să apară în mai multe secțiuni. De aceea, să nu presupui că poți aplica informațiile oferite într-o singură zonă. De exemplu, punctele de vedere ale lui Drucker, privind necesitatea de a-ți face și de a-ți păstra un client, apare în Secțiunea 1 – CUM SĂ CONDUCI O AFACERE DE SUCCES, dar putea la fel de bine să fie inclusă și în Secțiunea 10 – TRANSFORMAREA CLIENȚILOR ÎN PARTENERI.

Fiecare dintre cele 90 de citate conține 4 aspecte:

- Când se folosește citatul.
- Citatul și, în cazul în care este necesar, un scurt comentariu despre el.
- Idei cu ajutorul cărora poate fi pus în practică pentru a-ți îmbunătăți experiența profesională.
- Întrebări pe care să ți le pui.

Toate cuvintele pe care le-am adăugat citatelor, pentru a clarifica sensul, sunt prezentate în paranteze.

Din fiecare dintre primele 10 secțiuni, am ales un citat pe care l-am inclus în TOP TEN cele mai bune citate despre cum să fii un manager înțelept.

Intenția mea este să identific cele zece ipostaze semnificative din management, pe care fiecare manager să le poarte mereu cu el/ea în minte. Am speranța că lista mea te va încuraja să încerci să-ți identifici propriile situații semnificative din management, pe care le preferi, și să te determine să te gândești care ar putea fi cele 10 exemple, cele mai utile, de care ai tu nevoie într-o situație unică.

ȘI, ÎN SFÂRȘIT...

Aș dori să-ți urez succes în carieră și sper să-ți placă această carte. Dacă ai comentarii, de orice fel, pe care ai dori să ți le exprimi despre această lucrare, te rog să scrii o recenzie pe site-ul [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk), sau să-ți lași comentariile pe Pagina Autorului de pe site-ul Amazon, sau pe blogul meu, la [www.goodreads.com](http://www.goodreads.com)

James McGrath

iulie 2016

## CUM SĂ VALORIFICI LA MAXIMUM ACEASTĂ CARTE

**D**acă vrei într-adevăr să încerci să aplici unele dintre metodele din această carte, atunci îți sugerez să răsfoiești rapid toată cartea. După ce treci în revistă întregul conținut, identifică o problemă pe care o ai și selectează citatul care crezi că te poate ajuta cel mai mult. Apoi, citește subcapitolul în întregime și pune în aplicare abordarea sugerată. Nu este nevoie să urmezi toate sugestiile din subcapitolul respectiv. Poate vei prefera să combini unul sau două subcapitole, pentru a-ți clarifica problemele și a-ți crea o strategie. Cea mai potrivită metodă de utilizare a acestei cărți este să adaptezi și să combini diferite strategii.

Pentru ca procesul tău de învățare să fie și mai eficient, fă adnotări pe măsură ce citești cartea. Notează ideile pe care le poți aplica fără modificări și pe cele pe care le-ai putea utiliza, dacă ai schimba sfaturile date sau dacă ai combina două sau mai multe subcapitole.

După ce încerci să pui în aplicare o idee, notează câteva lucruri despre cât de bine sau de rău a funcționat; notează și ce ai face diferit data viitoare într-o situație similară; notează ce alte idei ai fi putut folosi, dar ai renunțat la ele. Dacă vei reflecta atât asupra reușitelor cât și asupra eșecurilor, vei acumula cunoștințe pe care le vei putea accesa în viitor, atunci când va fi necesar. Dacă vei proceda astfel, vei putea transforma rapid această carte într-un jurnal de învățare pe care îl vei putea folosi ca referință ori de câte ori vei dori.

Să nu eziți să respingi unele idei care nu îți plac sau pe care le dezaprobi, dar, înainte de a face acest lucru, identifică cu precizie ideea care nu îți place. Dacă ai mai încercat această abordare în trecut și lucrurile nu au mers bine, pune-ți întrebarea: „Oare care a fost problema, ideea respectivă sau metoda prin care am aplicat-o eu?”



SECȚIUNEA 1

# CUM SĂ CONDUCI O AFACERE DE SUCCES

## INTRODUCERE

Această carte este destinată atât managerilor juniori și de top, *middle* managerilor, cât și celor care aspiră la funcția de manager. Prin urmare, mulți dintre voi ar putea fi tentați să sară peste această secțiune, pentru că nu coordonează afacerea pentru care sunt angajați. Acest lucru ar fi o greșeală. În calitate de manager junior sau *middle* manager, ai rolul de a conduce o echipă, un departament sau o secție, dintr-o firmă sau dintr-o întreprindere. Aceasta este afacerea de care ești responsabil/ă, iar principiile enunțate în această secțiune sunt la fel de aplicabile în departamentul tău, precum și în întreaga firmă. De exemplu, departamentul sau secția ta pot contribui la problemele de flux de numerar ale firmei (vezi Citatul 4) sau la incapacitatea de a controla costurile (vezi Citatul 5).

Există trei categorii de situații în această secțiune:

- Citatele 1 și 2 se ocupă de premisele esențiale de care are nevoie orice afacere, dacă vrei să aibă succes, și anume de clienți și de avantajul competitiv.
- Citatele 3-8 se ocupă de elementele de bază ale conducerii oricărui tip de afacere.
- Citatele 9 și 10 iau în considerare unele dintre motivele pentru care afacerile intră în declin și eșuează și, totodată, sugerează modalități pentru a minimiza aceste riscuri.

Unele dintre subpunctele acestei secțiuni vorbesc despre clienți. Mulți manageri susțin că nu lucrează cu niciun client. Ei spun lucruri de genul: „Eu sunt doar contabil/manager de

achiziții. Eu nu vând nimic.” Acest punct de vedere exclude un principiu vital. Doar pentru că le oferi colegilor servicii în interiorul firmei, acest lucru nu înseamnă că nu ai clienți. Colegii care primesc și folosesc rapoartele tale sau materialele pe care le achiziționezi sunt clienții tăi. De aceea, trebuie să-i tratezi ca atare, mai ales dacă au acces mai mare la forțele din cadrul firmei, decât la clienții externi. Prin urmare, dacă nu vrei ca reclamațiile și criticile să ajungă rapid la urechile șefului tău, trebuie să-i tratezi ca pe niște clienți valoroși.

În cele din urmă, merită să ne amintim că, în cazul în care te ocupi de afaceri doar ca să câștigi mulți bani, afacerea va rămâne modestă. Afacerile cu adevărat profitabile sunt cele conduse de oameni cărora le place domeniul în care lucrează și se folosesc de bani doar ca să mențină afacerea.

CITATUL 1 PETER DRUCKER DESPRE MOTIVUL  
PENTRU CARE CLIENȚII SUNT MAI  
IMPORTANTI DECÂT PROFITUL  
(TOP TEN)

**Folosește** această opțiune pentru a rămâne concentrat pe ceea ce este cel mai important din orice afacere – clientul.

Întreabă cât mai multe persoane care este scopul principal al unei afaceri și ele îți vor răspunde fie „obținerea profitului”, fie „maximizarea acestuia”. Peter Drucker (1909-2005), poate singurul geniu adevărat din domeniul managementului, contestă acest punct de vedere. El susține că:

*O afacere există pentru a câștiga [și păstra] un client.*

**Peter Drucker**

În ciuda necesității de a câștiga și de a păstra clienții, încă mai există mult prea multe firme cărora li se pare că unii clienți și nemulțumirile lor sunt o cauză supărătoare, care le distrage atenția de la activitatea cu adevărat importantă a firmei. Adevărul este că există doar două tipuri de afaceri care își pot trata clienții cu dispreț și care să-și păstreze șansele de a prospera – traficul de droguri și cluburile de fotbal.

## CUM SĂ PROCEDEZI

- Dacă nu ai făcut deja acest lucru, redirecționează-ți gândirea. Nu mai fi obsedat/ă de profit și gândește-te la modul în care poți îmbunătăți serviciile pe care le oferi clienților. Clienții mulțumiți le vor spune prietenilor lor despre tine. Clienții nemulțumiți le vor povesti tuturor despre tine!

- Tratează clienții existenți ca pe niște active valoroase, și nu ca și cum ar fi niște persoane care creează probleme, cum îi consideră mulți angajați.
- Pregătește întregul personal să-i considere pe clienți ca fiind cele mai prețioase active ale firmei și să înțeleagă faptul că aceștia trebuie tratați ca atare. Acest lucru este valabil atât pentru personalul din domeniul financiar-contabil care se ocupă de datorii, cât și pentru personalul de la vânzări care promovează un produs nou.
- Motivul principal pentru care clienții își schimbă furnizorii se datorează faptului că ei se simt subapreciați și înșelați. Acest lucru nu este deloc surprinzător, dacă le prezinți, în mod constant, noilor clienți, oferte mai bune decât clienților existenți. Nimeni nu vrea să se simtă înșelat. Niciodată să nu le prezinți oferte mai bune clienților noi, decât clienților deja existenți – indiferent de cât de mult ar insista echipa ta de marketing să vă extindeți cota de piață.
- Păstrează legătura cu clienții. Folosește e-mailul, telefonul, newsletter-ul și vizitele personale pentru a-ți îmbunătăți și menține relațiile pe care le ai. Cu aceste ocazii, nu încerca să vinzi nimic. Încearcă să creezi o relație de încredere.
- Pentru a construi încrederea, trebuie să-ți respecti întotdeauna cuvântul. Nu îți retrace o afacere sau o promisiune, chiar dacă poți pierde bani. Dacă nu reușești să-ți respecti cuvântul, vei pierde încrederea persoanei și, probabil, oferta.
- Fii sincer cu clienții. Anunță-i dacă există vreo problemă sau o întârziere. În cazul în care nu poți răspunde la o întrebare, nu inventa răspunsul. Spune-le că nu știi, dar că te vei interesa și-i vei contacta ca să-i anunți.
- Ascultă ce spun clienții. Folosește părerile lor atât pentru a îmbunătăți produsele existente, cât și ca sursă de idei pentru produse noi și/sau îmbunătățite.

- Acordă o atenție specială la ceea ce spun clienții despre concurenți. Evită greșelile făcute de concurenții tăi și nu ezita să le preiei ideile și metodele bune. În mod special, adună cât de multe detalii poți despre produsele noi sau îmbunătățite, la care lucrează concurența și informează-ți echipa.
- Recompensează loialitatea clienților tăi și încurajează-i pe cei selectați să nu întârzie cu plățile, oferindu-le reduceri mai mari, condiții de plată mai bune, oferte speciale și invitații la evenimente speciale.

## ÎNTREBĂRI POSIBILE

- Când a fost ultima dată când am sunat un client sau m-am întâlnit cu el/ea, pentru a discuta despre modul în care aş putea îmbunătăți serviciul pe care i-l ofer, fără a încerca să-i vând ceva?
- Care este procentul de reclamații pe care îl rezolv la primul contact cu un client?

## CITATUL 2 JACK WELSH DESPRE NEVOIA DE A AVEA UN AVANTAJ COMPETITIV

**Folosește** această opțiune pentru a putea aprecia dacă afacerea ta va fi de succes.

Jack Welsh (n. 1935) a fost director general al *General Electric*, companie de mare succes, între anii 1981-2001. El le-a dat următorul sfat oricărui antreprenor sau director care vrea să intre pe o piață sau într-o afacere nouă.

*Dacă nu ai un avantaj competitiv, nu concura.*

**Jack Welsh**

Managerii nu prea reușesc să identifice, adesea, nici punctele tari competitive, nici pe cele slabe din cadrul firmei lor. În general, miopia crește odată cu experiența în muncă și este prezentă în întreaga firmă. De exemplu, în fiecare analiză SWOT, în care am fost vreodată implicat, s-a susținut că unul dintre punctele forte ale firmei este „o forță de muncă bine pregătită și devotată”. Această afirmație poate fi adevărată doar atunci când personalul tău este mai bine pregătit decât al tuturor celorlalți concurenți. Numai așa poți avea un avantaj competitiv. În cel mai bun caz, acest lucru poate însemna că sunteți în competiție în condiții echitabile.



Cine este avantajat din punct de vedere competitiv?

## CUM SĂ PROCEDEZI

- Identifică toate avantajele concurențiale pe care le are sau le-ar putea realiza firma ta, în cazul în care ai modifica operațiunile curente. Vei fi capabil să faci acest lucru pe cont propriu, numai într-o firmă foarte mică. Prin urmare, mobilizează o echipă mică, formată din angajați de la diferite niveluri și departamente din cadrul firmei.
- Nu asfixia echipa cu manageri. Caută persoane inteligente care lucrează direct cu clienții și știi tot ce aduce concurența pe piață.
- Fără să divulgi ce produse noi vrei să achiziționezi sau la ce afaceri noi te gândești, solicită-i echipei să identifice punctele tari ale firmei. Adună cât mai multe idei noi poți. Notează-le pe post-it-uri, aranjează-le pe categorii în funcție de importanța lor și lipește-le pe perete.
- Când lista este completă, poți propune pentru discuție noul produs sau noua idee. Elimină din listă punctele tari care nu vor avea niciun efect asupra noii afaceri sau asupra noului produs. Solicită echipei să identifice toate punctele tari care se aplică, în mod specific, noului produs sau noii afaceri și care nu au fost încă enumerate. Ceea ce ți-a rămas acum este o listă cu elementele pe care tu/firma ta, le faceți bine.
- Dar acest lucru nu înseamnă că ele îți oferă un avantaj competitiv. Trebuie să iei în considerare fiecare punct forte în parte și să îl testezi împotriva firmei concurente, cea mai puternică din domeniul respectiv. De exemplu, identifică următoarele avantaje competitive posibile: preț, calitate, marcă recunoscută, tehnologie de excepție și servicii pentru clienți. Compară fiecare punct forte cu competitorul



lider actual în acest domeniu, folosind analizele comparative (vezi Citatul 82).

- Nu este nevoie să obții un avantaj competitiv în toate zonele; îți trebuie doar un avantaj într-un domeniu sau două, pe care să îl poți exploata. De exemplu, *Apple* se bucură de un avantaj competitiv în ceea ce privește designul și imaginea mărcii, pe care puține firme îl pot atinge.
- Întreprinderile mici pot concura, de obicei, prin promptitudine, atenția acordată clientului și costuri.
- Dacă ai un produs cu totul nou, întrebarea este: îl poți oferi la un preț pe care clientul este dispus să-l plătească?

## ÎNTREBĂRI POSIBILE

- Cât de mult efort sunt dispus să depun, pentru punerea în funcțiune a noului produs sau a unei noi afaceri?
- Cât de puternic este fiecare dintre avantajele concurențiale identificate? Va fi depășit rapid de concurență?

CITATUL 3 MARVIN BOWER DESPRE MOTIVUL  
PENTRU CARE, ÎNTR-O FIRMĂ,  
COEZIUNEA TREBUIE RESPECTATĂ  
MAI MULT DECÂT IERARHIA

**Folosește** această opțiune care te va ajuta să renunți la structurile ierarhice și să îmbunătățești coeziunea organizațională.

Marvin Bower (1903-2003) a fost teoretician american al afacerilor, consultant în management și director general al consultantilor în management la firma *McKinsey and Co.* El a susținut că, pentru a îmbunătăți performanțele organizaționale:

*Este nevoie de mai multă coeziune, mai degrabă decât de o structură ierarhică [mai elaborată].*

*[Ceea ce este necesar este] o rețea de lideri.*

**Marvin Bower**

Acest fapt se poate argumenta dacă spunem că trecerea spre structuri mai largi în timpul anilor 1980 și 1990 a creat mai puține nivele de management în cadrul mai multor firme. Cu toate acestea, firmele nu sunt mai puțin ierarhizate decât în urmă cu 40 de ani. Puterea și controlul încă influențează activitatea pornind de la nivelele superioare, de obicei sub forma unor serii de instrucțiuni, scopuri și obiective absurde, care mai degrabă demotivează personalul decât îl energizează. De prea multe ori, atingerea scopurilor devine mai importantă decât serviciile de calitate sau satisfacerea clienților.

## CUM SĂ PROCEDEZI

- Pentru a îmbunătăți coeziunea, încearcă să dezvolți canalele formale și informale ale funcției de lider în interiorul

firmei. Spre deosebire de manageri, liderii nu au nevoie de o poziție de putere, pentru a-și exercita influența. Oamenii reacționează pozitiv la solicitările unui lider, deoarece au încredere în el/ea și doresc să le îndeplinească cerințele. Acest lucru înseamnă că trebuie să existe lideri la toate nivelurile firmei, de la supervizori până la membrii de conducere.

- Identifică persoana pe care o admiră angajații, în cadrul echipei, atât din punctul de vedere al unui leadership formal, cât și informal. În cadrul unui birou sau unități de producție, există unul sau mai mulți lideri, cărora personalul le cere sfaturi și îndrumări. Aceștia pot fi membri ai personalului, un supervizor sau chiar un manager. Aceștia sunt oamenii cu care trebuie să lucrezi, pentru a obține o mai mare coeziune și coordonare, fără a fi nevoie să te bazezi pe puterea ierarhică exercitată de câțiva directori.
- Folosește următoarea tipologie de leadership dispersat, pentru a decide cât de multă putere vrei să le acorzi persoanelor identificate:
  - **Delegat:** tu ești în vârful puterii, dar verifică dacă persoana respectivă este dispusă și capabilă să desfășoare acest tip de activitate și oferă-i sprijin atunci când ți-l solicită (vezi Citatul 51).
  - **Distribuit:** le distribui puterea celor care dețin deja o poziție oficială de conducere în firmă și-i sfătuiești să încurajeze, nu să blocheze, colaborarea și lucrul în echipă.
  - **Democratic în cadrul structurilor existente:** le ceri părerea celorlalți și-i încurajezi să colaboreze și să participe la luarea deciziilor.
  - **Democratic – pentru a contesta structurile existente:** le permiți liderilor desemnați din cadrul firmei să conteste

structurile de putere și practicile existente și să-și asume responsabilitatea pentru schimbarea acestora.

- **Dispersat:** încurajezi apariția unor lideri, informal și spontan, într-un mod care nu poate fi planificat sau chiar aprobat de tine.
- În încercarea de a aplica metoda de leadership dispersat, încurajează-i pe angajați să-și asume responsabilitatea pentru munca lor și să acționeze corespunzător, în limite rezonabile. Acesta este un mod eficient de a încuraja managerii și personalul să-și asume o responsabilitate mai mare pentru munca lor, prin îmbunătățirea comunicării cu colegii și conducerea, cu scopul de a-și coordona mai bine activitatea cu alte echipe și departamente.
- Încurajarea folosirii metodei de leadership dispersat nu înseamnă eliminarea responsabilității. Va trebui să menții o atmosferă de coordonare a activității din departamentul sau firma ta și să iei măsuri, atunci când este nevoie. Dar, dacă vrei să urmezi sfatul lui Warren Buffett privind recrutarea de personal (vezi Citatul 25), aceste ocazii vor fi puține și rare.

## ÎNTREBĂRI POSIBILE

- Felul în care este organizată firma mea permite aplicarea unor aspecte ale metodei de leadership dispersat? Dacă nu, pot schimba acest tip de organizare (vezi Citatul 63)?
- Îmi place conceptul de leadership dispersat? Ce mă îngrijorează?

#### CITATUL 4 HAROLD GENEEN DESPRE MOTIVUL PENTRU CARE BANII CASH SUNT CA NIȘTE REGI

**Folosește** această opțiune pentru a nu uita faptul că fluxul de numerar sau *cash flow*-ul este mai important decât profiturile.

Harold Geneen (1910-1997) a fost președinte al *ITT Corporation of America*. De-a lungul unei cariere lungi și remarcabile, a ajuns să recunoască faptul că banii cash au o importanță extrem de mare pentru succesul oricărui tip de firmă:

*Singurul lucru de neiertat în afaceri este să rămâi fără cash.*

**Harold Geneen**

Este surprinzător cât de mulți manageri cu experiență nu reușesc să înțeleagă diferența dintre banii cash și profit. Este perfect posibil să ai și bani în bancă și pierdere, în același timp. Este, de asemenea, posibil să ai foarte puțini bani, dar să înregistrezi profituri uriașe. De exemplu, vânzările unei companii pot lua avânt. Cu toate acestea, în cazul în care firma își plătește furnizorii, la fiecare 30 de zile, în timp ce clienții întârzie cu 50 de zile, pentru a-și regla sumele, firma respectivă va rămâne repede fără bani cash și va sfârși în insolvență, din cauza comercializării excesive.

Insolvența apare atunci când o firmă nu are bani cash suficienți pentru a-și plăti datoriile la data la care acestea devin scadente. Insolvența poate fi o chestie temporară, de doar câteva zile sau săptămâni, timp în care firma așteaptă plata unor sume mari. În astfel de cazuri, poate vei obține un împrumut sau o descoperire de cont (sau un *overdraft*) de la bancă. Ca o alternativă, acesta poate fi și un semn de avertizare timpurie că firma este

pe o pantă descendentă. **Este ilegal să-ți continui activitatea, dacă ești în insolvență.** De aceea, banii sunt, și vor fi întotdeauna, ca niște regi.

## CUM SĂ PROCEDEZI

- Urmărește, în mod constant, semnele de insolvență: de exemplu, furnizorii care se plâng pentru că nu și-au primit banii, întârzierea plăților, întârzierea achiziționării materiilor sau materialelor de bază și, cel mai elocvent dintre toate, întârzierea plătirii salariilor sau a indemnizațiilor.
- Insistă să primești de la contabil un raport cu fluxul de numerar sau *cash flow*-ul firmei, cel puțin o dată pe lună, ca să vezi previziunile acestuia, prognozate pentru următoarele trei luni. Analizează dacă cifrele din prima lună sunt exacte și urmărește dacă, ulterior, nivelul de exactitate scade.
- Dacă ai probleme de flux de numerar sau de *cash flow*, insistă să primești un raport săptămânal, care să acopere următoarele 12 săptămâni.
- Simpla primire a raportului nu va îmbunătăți situația fluxului de numerar. Trebuie să iei măsuri corective. Lucrează cu contabilul și cei responsabili de vânzări, achiziții și controlul creditelor, identificați problemele și luați măsuri de remediere.
- Analizează mai întâi lista debitorilor vechi. Dezvoltă o strategie pentru colectarea tuturor datoriilor, care au depășit cu mult termenii și condițiile normale, sau pe cele în care clientul a negociat o prelungire.
- Probleme posibile:
  - Dacă permiți ca vânzările să continue, în condițiile în care ai plătitorii întârziați și/sau faci afaceri cu persoane care au un rating de credit modest.

- Dacă le acorzi cumpărătorilor condiții de creditare nesustenabile. Foarte rar, ai putea prelungi data de plată pentru a ajuta un client valoros, să zicem, cu 60 de zile. Dar nu îți poți permite astfel de condiții generoase, ca politică a afacerii tale, dacă trebuie să-ți plătești debitorii în termen de 30 de zile.
- Dacă nu reușești să le dai managerilor un raport cu debitorii vechi și nu le soliciți acestora să ia măsuri corective. Acest lucru poate însemna chiar să refuzi o vânzare suplimentară unui client, până când acesta nu și-a clarificat situația datoriilor sau nu le-a redus.
- Dacă nu reușești să emiți facturi de vânzări în aceeași zi în care sunt expediate și produsele.

## ÎNTREBĂRI POSIBILE

- Consider că problemele de flux de numerar sau de *cash flow* sunt responsabilitatea contabilului?
- Cunosc efectul pe care ceea ce face contabilul îl are asupra clienților/furnizorilor mei?