

# Manual destinat antreprenorilor



REALIZAT DE CONSORTIUL PROIECTULUI MULTIENT

IANUARIE 2019

## CUPRINS

1. Auto-evaluarea competențelor antreprenoriale
2. Abilități soft pentru un antreprenor de succes
3. Generarea și testarea ideilor de afaceri
4. Identificarea nevoilor reale ale pieței și a cererii nesatisfacute & dezvoltarea propunerii de valoare
5. Construirea unei echipe câștigătoare pentru creșterea companiei
6. Analiza SWOT
7. Business model canvas și metodologia lean start-up
8. Planul de marketing și comercializare
9. Structuri de sprijin/ suport pentru afaceri

# ① Auto-evaluarea competențelor antreprenoriale

*„Lipsa de acțiune insuflă îndoială și frică. Acțiunea insuflă încredere și curaj. Dacă vrei să vă depășiți teama, nu stați acasă și vă gândiți la ea. Leșiți afară și puneți-vă pe treabă!”, Dale Carnegie*

## Descriere

Antreprenorii au profiluri diferite, întrucât sunt de vârste diferite și au experiențe și abilități diferite. Motivația de a deveni antreprenor este generată de obicei de perspectiva bunăstării, capitalizarea ideii de afacere, deținerea propriei companii și dorința de a fi propriul stăpân.

Antreprenorii sunt cei care dețin abilitățile și capabilitățile de a identifica și evalua oportunitățile de afaceri. Sunt persoane care pot identifica strategic deficitele de pe piață și nevoile nesatisfăcute (ex. produse sau servicii necesare comunității) și au capacitatea de a le realiza și livra la timp, locul și prețul potrivit.

Antreprenorii sunt agenți ai schimbării economice; ei organizează, conduc și-și asumă riscurile afacerii. Între calitățile antreprenorilor se includ: identificarea oportunităților, asumarea riscurilor, stabilirea obiectivelor, planificarea excelentă, încrederea în rezolvarea problemelor, munca continuă, perseverența și implicarea.

Antreprenoriatul, pe de altă parte, nu reprezintă o simplă activitate de administrare a unei afaceri, ci un proces strategic de inovare și creare de noi produse/ servicii. Practic, antreprenoriatul este deopotrivă arta și știința de a converti ideile de afaceri în produse / servicii vandabile, în scopul îmbunătățirii calității vieții.

Competențele antreprenoriale se referă la caracteristicile importante pe care trebuie să le posedă un individ pentru a îndeplini în mod eficient funcțiile antreprenoriale. În acest modul veți învăța despre cele mai importante caracteristici, atribute, stil de viață, abilități și trăsături specifice unui întreprinzător de succes. Competențele referitoare la eficacitatea personală sunt în mod deosebit importante pentru succesul antreprenorial, întrucât ca antreprenor nu aveți un manager sau supervisor care să vă asiste în dezvoltarea acestor abilități. Potrivit **Modelului Competențelor Antreprenoriale**, formulat de către Consorțiul pentru Educație Antreprenorială (Consortium for Entrepreneurial Education (<http://www.entre-ed.org/>)), există **6 competențe de bază** referitoare la eficacitatea personală:

- **Abilități interpersonale:** un antreprenor cu puternice abilități interpersonale are talentul de a lucra bine cu persoane având experiențe diferite. Acești antreprenori sunt foarte preocupați să înțeleagă comportamentul celorlalți, motivația și modul în care acționează, fiind conștienți de relațiile tensionate și adaptându-se la comportamentele verbale și non-verbale.

- **Inițiativă puternică:** antreprenorii cu inițiativă sunt motivați să muncească din greu. Acești antreprenori de obicei muncesc independent și sunt orientați spre realizarea sarcinilor, indiferent de efortul suplimentar necesar. Antreprenorii cu inițiativă își stabilesc obiective specifice, provocatoare și termene limită pentru atingerea acestora. Ei sunt încrezători în capacitatea de a performa bine și le place să caute noi oportunități.

- **Ambiție:** antreprenorii ambițioși sunt motivați și perseverenți, chiar dacă trebuie să facă față dificultăților. Ei au răbdare și sunt pasionați și motivați; acceptă noi provocări, străduindu-se să depășească așteptările și standardele impuse.

- **Adaptabilitate și flexibilitate:** antreprenorii care sunt flexibili și adaptabili au de a face de multe ori cu ambiguitățile și posedă abilitatea unică de a alege acțiunile potrivite, chiar și fără să dispună de toate informațiile necesare. Acești antreprenori sunt inovativi și creativi, de cele mai multe ori dezvoltând soluții noi la problemele complexe. Pot face față bine schimbărilor, adesea stabilind noi obiective și acțiuni pentru a rezolva evenimentele neprevăzute.

- **Dorința de a-și asuma riscuri:** antreprenorii de succes nu numai că-și asumă riscuri, însă sunt capabili să identifice și să evalueze riscurile. Au abilitatea de a dezvolta planuri alternative și de a estima cele mai pesimiste scenarii. Acești antreprenori iau în considerare riscurile evaluate și învață din greșelile trecutului.

- **Dorința de a învăța:** un antreprenor cu dorința puternică de a învăța dă curs oportunităților care-i permit să dobândească noi abilități și expertize. Acest tip de antreprenori inițiază planul personal de dezvoltare a carierei și adesea solicită feedback-ul celorlalți pentru a-i ajuta să ia decizii oportune referitoare la carieră.

În plus, **motivația** este definită ca "forța interioară care conduce indivizii la îndeplinirea obiectivelor personale sau organizaționale". Motivația personală le influențează deciziile și de aceea joacă un rol cheie în prognozarea antreprenorilor care vor valorifica oportunitățile ce le asigură succesul. S-a constatat că motivația îi ajută pe antreprenori să-și dezvolte cunoștințele și abilitățile necesare pentru a avea succes. Mai jos puteți găsi o revizuire a celor mai întâlnite motive care prevăd succesul:

*Nevoia de realizare:* menținerea unor standarde ridicate și aspirația de a îndeplini sarcini dificile. Persoanele cu o nevoie puternică de realizare își asumă responsabilitatea pentru rezultate și se implică în activități care presupun un grad moderat de risc și necesită abilități și efort. Acest motiv apare atât atunci când se înființează firma, dar prezice și succesul firmei.

*Poziționarea controlului:* măsura în care o persoană crede că acțiunile sale pot influența direct un eveniment ori poate controla un rezultat.

## Motivația specifică a sarcinii:

*Stabilirea obiectivelor:* s-a constatat că antreprenorii care sunt motivați să stabilească obiective, în special obiective legate de dezvoltarea afacerii, au contribuit la creșterea afacerii, respectiv la creșterea performanțelor firmei și inovare. De asemenea, s-a constatat că obiectivele provocatoare de orice tip contribuie la atingerea unor performanțe mai bune, ceea ce evidențiază importanța stabilirii de obiective specifice, realizabile și încadrate în timp.

*Auto-eficacitatea:* încrederea unei persoane în propriile abilități, cu alte cuvinte, caracteristica specifică de încredere în sine. Antreprenorii cu eficacitate ridicată vor persevera chiar și în cazul unor eșecuri, vor lua feedback-urile negative într-o notă mai pozitivă și le vor utiliza pentru a-și îmbunătăți performanțele, vor stabili obiective mai dificile și vor depune mai mult efort pentru o perioadă mai lungă de timp. Cercetătorii au stabilit că atunci când antreprenorii au o eficacitate ridicată, există o relație strânsă între această motivație și creșterea firmei.

### ● Materiale suport și practici

Fundația Kauffman a identificat, în cadrul unui sondaj aprofundat, mai multe caracteristici demografice comune antreprenorilor. În timp ce demografia antreprenorială nu se referă strict la competențe, aceasta informație este utilă pentru potențialii antreprenori care doresc să învețe mai mult referitor la felul în care experiența lor poate fi comparată cu cea a investitorilor de succes.

Informații mai detaliate referitoare la acest sondaj pot fi accesate pe pagina web a Fundației Kauffman (<http://www.kauffman.org/>). În continuare redăm o scurtă prezentare a caracteristicilor de bază, comune antreprenorilor, identificate în cadrul sondajului:

- **Pasiunea:** reprezintă caracteristica de bază a creatorilor de bunăstare și o trăsătură centrală specifică liderilor de succes. Antreprenorii pasionați se confruntă cu oportunitățile și încercările afacerii cu zel, surmontând efortul necesar în timpul fazelor de creștere.
- **Pro activitate:** tendința de a acționa pentru a influența schimbarea mediului. Antreprenorii cu această trăsătură de personalitate obișnuiesc să “scaneze oportunitățile, demonstrează inițiativă, acționează și perseverează până la final, aducând schimbarea”.
- **Tenacitate:** mai degrabă asimilată **perseverenței**, aceasta implică acțiunea susținută și alocarea energiei în vederea atingerii obiectivelor, chiar dacă apar obstacole.
- **New Resource Skill:** abilitatea de a dobândi și sistematiza resursele operaționale necesare pentru a începe și dezvolta o nouă asocieră.

Exemple de testare a trăsăturilor antreprenoriale

A. Testul referitor la **Tendința Generală de Întreprinzător** [www.get2test.net](http://www.get2test.net) reprezintă un instrument de reflecție, care vă va ajuta să identificați 5 caracteristici care ar trebui să stea la baza comportamentului antreprenorial: nevoia de realizare; nevoia de autonomie; tendința creativă; evaluarea riscurilor; poziționarea controlului. Testul vă cere să:

- vă gândiți dacă antreprenoriatul vi se potrivește

- luați în considerare cum vă puteți îmbunătăți punctele slabe și valorifica punctele tari

GET2TEST nu este un instrument științific, ci un instrument de lucru. La final veți obține un punctaj general. În cazul în care obțineți un punctaj mai scăzut trebuie să identificați motivele/cauzele care au stat la baza acestui scor, iar mentorul dumneavoastră vă poate ajuta în acest sens; în cazul obținerii unui scor ridicat, poate este cazul să vă gândiți la antreprenoriat mai serios.

B. Am identificat 12 elemente ale gândirii specifice leadership-ului, pe care le considerăm vitale pentru atingerea unui nivel ridicat de eficacitate în calitate de lider. Rugați-vă un prieten sau un coleg să vă acorde un punctaj de la 1 la 5 pentru fiecare din cele 12 elemente specifice gândirii de leadership, raportat la funcția dumneavoastră actuală. Este important ca o altă persoană să vă acorde un punctaj, pentru a vă oferi o opinie obiectivă și onestă referitoare la felul în care vă vede. Cheia este nu de a obține cel mai ridicat scor, ci cele mai oneste punctaje.

Testul de **evaluare a gândirii de leadership** vă va provoca propria percepție referitor la cele 12 caracteristici ale gândirii. De multe ori felul în care oamenii se percep este diferit de modul în care îi percep cei din jurul lor – în unele cazuri oamenii sunt mai optimiști, dar în cele mai multe cazuri sunt mai pesimiști. Acest test vă va ajuta să observați unde aveți puncte tari și care sunt punctele slabe, dar cel mai important este să identificați unde sunt cele mai mari diferențe față de opinia celorlalți, ceea ce vă va ajuta să vă gândiți la motivele care stau la baza acestor diferențe.

	Evaluarea din partea altor persoane out of 10	Comentariile si acțiunile dvs.	Autoevaluarea dvs. out of 10
Pasiune			
Încredere în sine			
Dorință și determinare			
Curaj			
Viziune			
Focalizare			
Muncă și autodisciplină			

Optimism			
Înțelepciune și bun simț			
Oportunism			
Judecată și risc			
Perseverență			

- **Bibliografie**

Matthew Checkley's: *Insiders' Secrets to the Perfect Pitch for Investment: The Definitive 17-Step Entrepreneurs' Guide to a Successful Presentation to Investors*. Kindle Version.

*In carte găsiți un test de auto-evaluare, care oferă informații utile pentru dezvoltarea mentalității antreprenoriale.*

- **Surse suplimentare și link-uri**

Entrepreneurial Skills: [https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm)

Durham University's 'GET' test [GET = General Enterprise Tendency test, by Sally Caird ([www.get2test.net](http://www.get2test.net))

Impact for Life Leadership Workbook (2008) Leadership Exercise, Mindset Questionnaire and Animal Quiz

Lois Frenkel: *Are You Entrepreneurial? Quiz* (Hard Copy)

Tidd, J. & Bessant, J. (2011) *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley Publishing

Impact for Life Leadership Workbook (2008) Maximising Communication/ Animal Game/Leadership Style Questionnaire

Tidd, J. & Bessant, J. (2011) *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley Publishing

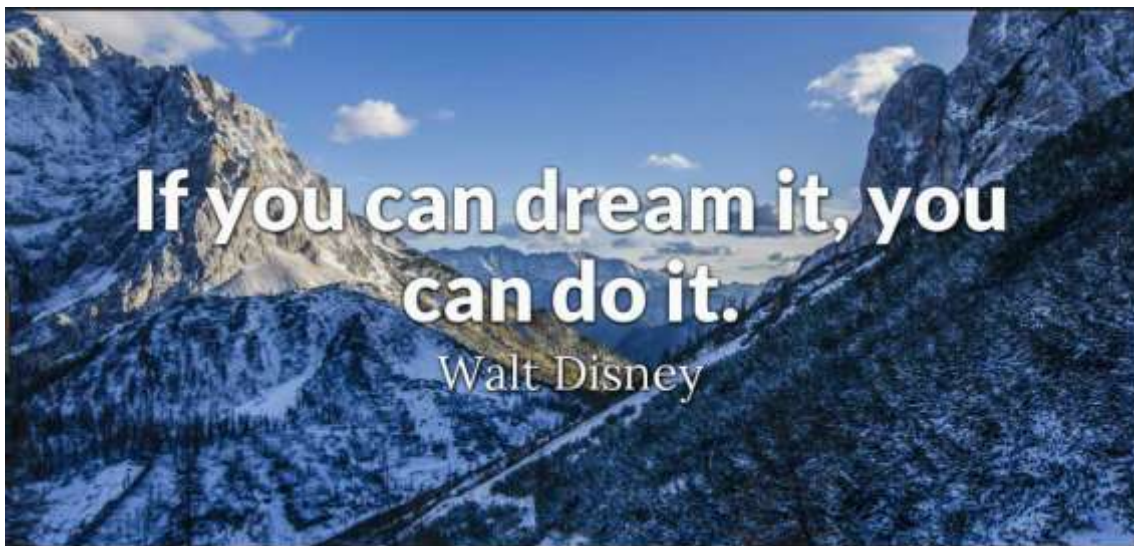




## ② Abilități soft pentru un antreprenor de succes

### A. Etapa de pregătire – o atitudine motivațională

Viziune – Abilitatea de imaginație creativă



„Dacă poți să-ti imaginezi un lucru, atunci îl poți realiza”, Walt Disney

#### Descrierea abilității

Imaginația creativă și vizualizarea obiectivelor reprezintă punctul de plecare atunci când doriți să vă atingeți obiectivele cu o probabilitate cât mai mare. Toți performerii de top, indiferent de profesie, cunosc importanța vizualizării succesului în minte, înainte de concretizarea acestuia în realitate.

Legenda boxului, Muhammad Ali, a subliniat mereu importanța vizualizării victoriei cu mult înainte de meciul propriu-zis. Ca tânăr actor în ascensiune, Jim Carrey obișnuia să se imagineze ca cel mai mare actor din lume. Acești performeri de top, ca mulți alții din categoria lor, au stăpânit tehnica vizualizării pozitive și au creditat-o ca o tactică de succes.

Obișnuim să ne referim la această metodă ca la o planificare atentă, însă planificarea

Începe atunci când deținem toate informațiile necesare pentru precizia matematică a planului. În cazul vizualizării permiteți minții creative să exprime ceea ce doriți să deveniți, modul în care vă veți simți în momentul atingerii obiectivului propus, felul în care aceste strădanii vor schimba viața consumatorilor.

Deținerea abilității de a vă vizualiza obiectivele vă va ajuta să realizați următoarele:

- va învăța creierul să recunoască ce resurse vă sunt necesare pentru a vă atinge obiectivele propuse;
- va crea o motivație interioară pentru a vă strădui să vă atingeți obiectivele și visurile
- va promova o gândire pozitivă, care vă va ajuta să vă mențineți direcția pentru a avea succes pe termen lung.

Imaginația creativă înseamnă și să renunțați la obiceiul prost de a vă plânge, în special în legătură cu banii și cheltuielile. Acest obicei vă încetinește efortul de a vă îndeplini obiectivele. Tânguirea înseamnă că nu facem nimic pentru rezolvarea acestei probleme. Nu presupune acțiune, este doar o distrugătoare a viziunii. De câte ori vă găsiți în situația de a vă plânge, întoarceți-vă la viziune și concentrați-vă pe ea.

### **Materiale suport și practici**

Procesul imaginativ este intens cercetat și susținut de dovezi. Gândurile personale referitoare la viitor pot influența trăirile curente, motivațiile și comportamentele, și de aceea psihologii au un interes de durată referitor la modul în care oamenii își imaginează evenimentele viitoare (Johnson & Sherman, 1990; Ross & Buehler, 2001). Un factor important care a ghidat decenii întregi de cercetare este legat de faptul că imaginarea viitorului dorit poate crește motivația și efortul de a-l atinge. Oamenii care-și pot vizualiza obiectivele par a avea mai mult succes în atingerea lor, potrivit cercetărilor recente. “Cu cât este mai ușor de vizualizat un obiectiv, cu atât pare mai aproape de atins”, este de părere R. Bagchi, profesor asistent marketing la Pamplin College of Business at Virginia Tech.

Una dintre primele cărți despre independența financiară și crearea bunăstării, “Think and Grow Rich” („Gândește și crește bogat”), este caracterizată ca “una dintre cele mai influente cărți de afaceri din toate timpurile” și a fost scrisă de Napoleon Hill, cel care a devenit milionar prin propriile forțe. Această carte este atât de importantă pentru oamenii de afaceri încât a fost vândută în mai mult de 100 milioane exemplare. Hill afirma în capitolul 2: *“Toate gândurile care au fost încărcate de emoție și combinate cu credință, au început imediat să se traducă în echivalentul fizic sau omologul lor”*. Cu alte cuvinte, trebuie să vedeți/ vizualizați ceea ce doriți să realizați și să credeți în această viziune – aceasta este puterea imaginației creative.

## Bibliografie

Mindset for Success: Visualizing and Achieving Your Goals, Omar Periou-  
<https://www.amazon.com/Mindset-Success-Visualizing-Achieving-Goals/dp/1441736174>

Think and Grow Rich, Napoleon Hill -  
<https://www.goodreads.com/book/show/30186948-think-and-grow-rich>

## Resurse suplimentare și link-uri

- <https://medium.com/to-the-next-level/the-magic-of-visualization-en-590428b0bc83>
- <https://www.moneysmartguides.com/power-visualizing-your-goals>
- <https://medium.com/@ErthaSimone/visualize-your-user-with-your-mind-in-the-moment-in-which-he-performs-the-most-important-action-for-82c12e00ccf0>
- <http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-228>

## Asumarea riscurilor – depășirea temei de eșec

*“Este greu să nu reușești, dar este și mai rău să nu încerci niciodată”- Theodore Roosevelt*

*“Un singur lucru face un vis imposibil de atins: teama de eșec” – Paulo Coelho*

## Descrierea abilității

Teama de eșec este sentimentul care se manifestă prin frica de a desfășura o activitate pentru a evita orice dezamăgire, supărare, frustrare sau rușine legată de neatingerea obiectivelor. Oamenii care se tem de eșec refuză să încerce lucruri noi, amână acțiunea și se subapreciază, iar adesea sunt perfecționiști.

Una din patru start-up-uri eșuează din cauza temei de eșec.

Știți care este una dintre trăsăturile pe care le au în comun marii antreprenori ai lumii? Nu se tem de eșec. De altfel, îl acceptă! Sunt dispuși să nu reușească și o fac adesea. Antreprenorii de succes nu se lasă zdrobiți de prima înfrângere ... în medie eșuează de 4 ori înainte de a reuși (ex. Angry Birds).

De aceea, pentru a face față temei de eșec, antreprenorii debutanți au nevoie de o pregătire mentală. Este esențial să fie la fel de entuziaști de eșec ca și în cazul succesului. Trebuie să fie conștienți de risc și eșec pe de o parte, respectiv succes și bunăstare pe de altă parte. Este decizia lor de a se focaliza pe una sau pe alta. Întreprinzătorii debutanți trebuie să înlocuiască teama cu perseverența în atingerea

obiectivelor, cu optimism. Pot să analizeze toate rezultatele potențiale, chiar dacă cred că nu le pot atinge; să învețe să gândească mai pozitiv; să identifice cele mai proaste scenarii; să aibă un plan de rezervă; să se focalizeze pe ceea ce pot controla și să reducă riscurile pas cu pas. Chiar dacă nu va fi prea comod câteodată, pot depăși aceste momente datorită pasiunii pentru ceea ce fac și prin revizuirea periodică a obiectivelor.

Este mai bine să nu știe totul dinainte. Afacerea lor va crește gradual și pașii în dezvoltare vor depinde de deciziile pe care le iau. Nu trebuie să aștepte ca toate becurile semaforului să fie verzi înainte de a-și începe călătoria în lumea afacerilor. Aceasta înseamnă că-și vor asuma unele riscuri. Antreprenorii debutanți trebuie să se gândească la propria afacere ca la o corabie în timpul furtunii. Tot felul de valuri atacă această corabie și atât timp cât se menține pe linia de plutire totul este bine. Pot rezista atacurilor și cu ajutorul echipei. Întreprinzătorii debutanți trebuie să se focalizeze pe înțelegerea factorilor care pot provoca eșuarea corăbiei și să ia decizii pentru a se proteja împotriva lor.

Un mentor sau un alt om de afaceri îi poate sprijini și-i poate asista pentru a-și dezvolta abilitățile și implicit compania. Mentorul trebuie să fie un profesionist și o persoană de încredere, care înțelege mediul antreprenorial și activitățile start-up-ului, pentru a-l putea mentora în mod corespunzător pe tânărul întreprinzător. Acest tip de sprijin și orientare este semnificativă și fructuoasă pentru întreprinzătorul debutant. De aceea alegerea mentorului trebuie să fie făcută cu grijă; trebuie verificate experiența și realizările în afaceri, iar întreprinzătorii debutanți trebuie să se gândească dacă vor să ajungă ca mentorii lor în viitor. Dacă răspunsul este afirmativ, atunci trebuie să ia legătura cu mentorul ales și să-i asculte sfaturile legate de ideile și preocupările legate de firmă, viziune și strategie.

## Materiale suport și practici

*“Un vas în port este în siguranță — dar nu pentru asta sunt construite vasele.” — John A. Shedd.*

Cercetările sociologice și organizaționale sugerează că temerile indivizilor nu depind numai de natura lor, dar apar și datorită relațiilor sociale și culturii, care determină modul de înțelegere a momentului și intensității fricii trăite. Murray's Exploration in Personal (1938) a fost unul dintre primele studii care a identificat teama de eșec ca motivație pentru evitarea înfrângerii sau atingerea succesului. Studiul sugerează că nevoia de a preveni eșecul prin evitarea a fost identificată în cazul multora dintre elevii de liceu participanți la studiu (1938). Aceasta a reprezentat o concluzie semnificativă în domeniul psihologiei, întrucât a permis altor cercetători să clarifice mai bine modul în care teama de eșec poate fi un factor determinant în atingerea obiectivelor și cum poate fi folosită în atingerea acestora.

Un alt studiu realizat în anul 2001 de către Conroy, Poczwardowski și Henschen, care au identificat 5 consecințe aversive ale eșecului, care se repetă de-a lungul timpului. Cele 5 consecințe includ: (a) experimentarea rușinii și a jenei; (b) scăderea stimei de sine; (c) incertitudinea legată de viitor; (d) scăderea interesului celorlalți; (e) supărarea

celorlalți. Aceste consecințe permit deducerea posibilității ca un individ să asocieze eșecul cu una dintre acestea, ceea ce-l va conduce la experimentarea temei de eșec.

Cele două studii menționate anterior au permis definirea mai precisă a temei de eșec, ca reprezentând “tendința dispozițională de a experimenta rețineri și anxietate în evaluarea situațiilor, întrucât indivizii au învățat că eșecul este asociat cu consecințe neplăcute”.

Este crucial pentru întreprinzătorii debutanți să-și vizualizeze obiectivele și să identifice scopul viziunii. Când vor discuta cu alte persoane care-i înțeleg și doresc să-i sprijine, se vor simți mai puternici. Deci, trebuie să-și găsească forța interioară și să se încurajeze, să aștearnă pe hârtie obiectivele și să le afișeze; să-și vizualizeze obiectivele finale și să le citească zilnic sau ori de câte ori se simt stresați sau dezamăgiți, pentru a-și reaminti ce și-au propus să realizeze și cum trebuie s-o facă.

Exemple de oameni de succes care au depășit teama de eșec:

- Albert Einstein – nu a putut vorbi decât când avea aproape 4 ani, iar profesorii săi spuneau că “nu valora prea mult”.
- Michael Jordan – după ce a fost eliminat din echipa de baschet a liceului a venit acasă, s-a închis în camera sa și a plâns.
- Walt Disney – concediat de la un ziar pentru “lipsa de imaginație” și “lipsa de idei originale”.
- Steve Jobs – la 30 ani a fost devastat și deprimat după ce a fost îndepărtat din compania pe care a fondat-o.
- Oprah Winfrey – a fost retrogradată de pe postul său pentru că “nu era potrivită pentru televiziune”.
- The Beatles – respinși de Decca Recording Studios, care au spus “nu ne place sunetul lor – nu au viitor în show business”.

O practică ce poate fi de folos întreprinzătorilor debutanți pentru a depăși teama de eșec și a fi mai optimiști este metoda Framestorm, Are drept scop înlăturarea conexiunilor din creier, prin redirecționarea atenției către o perspectivă cu totul nouă și diferită asupra situației care generează teama de eșec. Poate fi utilizată metoda Framestorm cu ajutorul unui facilitator. Procesul presupune 3 pași:

A. Puneți întrebări de calibrare:

- Ce efecte emoționale îmi creează scenariul eșecului?
- Care este percepția curentă?

- Mă îmbogățește în resurse?
- Mă ajută să fiu mai aproape de obiective?
- Dacă voi continua să dau viață acestei percepții, ce fel de realitate voi crea?
- Doresc ca acest scenariu să devină realitate?

**B: Începeți reformularea**

- Abordați diferite perspective și răspundeți la întrebările anterioare
- Dacă aveți îndoieli în legătură cu o anumită întrebare, alegeți alta
- Continuați până aveți cel puțin 15-30 alternative ale reformulării
- Procesul de reformulare nu se referă la criticarea și excluderea opțiunilor, ci la identificarea de noi opțiuni.

**C: Reformulați activitatea**

- Citiți perspectivele reformulate și experimentați-le efectele
- Alegeți una sau două dintre cele care vă îmbogățesc în resurse și încercați-le
- Observați efectele diferite pe care aceste noi abordări le au asupra dumneavoastră și a celorlalți

**Bibliografie**

- Seligman, M. E. P. (1998) Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. Pocket Books
- Seligman, M. E. P. (1998) Authentic Happiness
- Frankl, V. (1959). Man's Search for Meaning. Rider Books
- Goleman, D. (2013). Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper
- Gross, J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: timing is everything. Current Directions in Psychological Science, 10, 214-219
- Prehn, A, (2012). Create reframing mindsets through Framestorm. Neuroleadership Journal, 4, 154-164
- Peale, Dr. Norman Vincent (2003). The power of positive thinking. Touchstone.
- [Robin, Corey](#) (2004). Fear: the history of a political idea. Oxford University Press.
- Dixon, Rasheal (2012). How to overcome fear, and start living fearless. CreateSpace. [ISBN 978-1475122046](#).

Lazarus, R.S. (1991). Emotion and Adaptation. Oxford University Press, New York.

[Jump up^](#) Birney, R. C., Burdick, H., & Teevan, R. C. (1969). Fear of failure. Van Nostrand-Reinhold Company.

### Resurse suplimentare și link-uri

<https://www.youtube.com/watch?v=8NxDO6fA5rU>

<http://www.youtube.com/watch?v=9FBxfd7DL3E>

[http://www.slideshare.net/santu44smart/positive-thinking-5630821?from\\_search=1](http://www.slideshare.net/santu44smart/positive-thinking-5630821?from_search=1)

<http://www.mindtools.com/stress/RelaxationTechniques/Imagery.html>

<https://medium.com/swlh/7-insanely-powerful-lessons-my-mentor-taught-me-which-i-didnt-realize-until-later-b6db20e58ede>

<https://www.wakeupcloud.com/overcome-the-fear-of-failure/>

<https://medium.com/@LalainaRackson/how-to-silence-self-doubt-to-accomplish-everything-that-you-want-f350de4a6804>

<https://medium.com/@lensq29/why-you-should-not-fear-failure-89a0d486fc73>

<https://medium.com/the-mission/to-overcome-the-fear-of-failure-fear-this-instead-d880ce3e5ccf>

<http://www.onehourprofessor.com/overcome-fear-failing-starting-business/>

<https://youtu.be/3AkjzDHuWKM>

## Pasiunea – Adăugați valoare prin afacerea dumneavoastră

*“Sensul este esențial pentru ființele umane. Simțim nevoia permanentă de a da sens lumii exterioare și interioare, să găsim rostul în mediul nostru și în relațiile cu ceilalți și să acționăm în concordanță cu acesta.” —Fritjof Capra, The systems View of Life*

### Descrierea abilității

*“Banii nu reprezintă scopul, ci doar o consecință” – autor necunoscut*

Această afirmație produce nedumerire în cazul tuturor celor care intră în afaceri – de ce să devin antreprenor dacă nu banii reprezintă motivul? Trebuie să ne focalizăm și pe altceva în afara de creșterea valorii activului net al companiei? Richard Branson, omul din spatele celor 400 firme ale Grupului Virgin este convins de acest lucru. Implicarea acestui grup în cauze sociale și de protecție a mediului a contribuit la bunăstarea angajaților și succesul afacerii sale.

Câștigarea banilor necesită un mare vis (ceva de care sunteți pasionat) și un set de convingeri care vă fac să credeți că-l veți realiza. Dacă urmăriți ca obiectiv doar pentru potențialul câștig financiar, orice antreprenor vă poate garanta un singur lucru – veți eșua lamentabil! Dacă începeți o afacere doar pentru bani, inima nu se află acolo, iar acest fapt va face imposibilă depășirea dificultăților și provocărilor care vor apare. Trebuie să prevedeați diferența pe care o veți aduce cu afacerea dumneavoastră și să credeți în ea. Trebuie să știți că banii sunt o consecință a acțiunilor dumneavoastră, nu obiectivul final.

Aspectul trist este legat de faptul că deținerea unei sume considerabile de bani nu vă va face să vă simțiți atât de bine – niciodată nu sunt destui bani. De aceea visele sunt mai importante. Efortul depus pentru realizarea unui vis vă va face să vă simțiți fantastic, și cu fiecare graniță depășită, să vă simțiți mai împlinit dincolo de cele mai imposibile visuri. Dintr-o dată, obțineți un succes în ceea ce poate fi munca dumneavoastră de o viață/ realizarea vieții dumneavoastră. Atunci când viziunea devine munca dumneavoastră vă va oferi un sens pe care nici o sumă de bani nu vi-l poate oferi.

### Materiale suport și practici

Potrivit ‘Expectancy Theory of Motivation’, de Victor Vroom, de la Yale School of Management, sunt necesari 3 factori pentru ca o persoană să fie puternic motivată pentru a-și atinge obiectivele: 1) trebuie să creadă că poate face ceea ce este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor; 2) trebuie să creadă că știe cum le va atinge (cunoaște metodele potrivite) 3) trebuie să creadă că răsplata atingerii obiectivelor are o *semnificație personală*. Un alt cuvânt pentru speranță este încrederea în abilitățile personale de a crea sau a beneficia de un rezultat viitor.



Atunci când fostul director general de marketing P&G, Jim Stengel a colectat datele referitoare la 50.000 mărci pe o perioadă de 10 ani, el a identificat o relație directă între abilitățile mărcilor de a servi unor scopuri înalte și performanțele lor financiare.

Afacerile care urmăresc “idealuri înalte” – cele focalizate pe îmbunătățirea vieții oamenilor- cresc de 3 ori mai repede decât competitorii lor.

Studiul realizat în anul 2012 de către Edelman referitor la scopurile bune a ajuns la concluzia că 89% dintre consumatori cumpără mai degrabă de la companii care susțin soluții la diferite probleme sociale. Pentru mai mult de jumătate dintre aceștia, scopul este factorul cel mai critic care influențează alegerea mărcii, în aceleași condiții de preț și calitate.

La începuturi, Airbnb s-a luptat să supraviețuiască în loc să trăiască o mare idee, să aibă o pagină web frumoasă și să fie susținută de investitori care credeau în afacerile lor. Apoi și-a schimbat scopul și a proclamat deviza “aparținem oricui”. Acest scop a fost revigorant și inspirațional, cu beneficii clare pentru utilizatori, luptând să creeze tipul de conexiuni interpersonale apropiate, care sunt inovatoare în aceasta categorie. Airbnb a crescut peste așteptări și acum este evaluată la 31 mld.USD (în anul 2018), având venituri totale de peste 1 mld.USD în primul trimestru al anului 2018.

Țineți seama de următoarele aspecte: clienții vă angajează să le rezolvați problema. Pot avea nevoie de o pagină web bine concepută, o evidență contabilă mai bună sau mai multe alternative pentru afacerea lor. Ținta este rezolvarea problemei. De aceea nu este recomandat să cereți un tarif pe ora lucrată, ci să stabiliți un sistem de plată prin care clienții să observe valoarea pe care le-o aduceți și pentru ce plătesc în schimbul produselor sau serviciilor pe care le oferiți.

## Bibliografie

- Flow – the key to unlocking meaning, creativity, and true happiness;  
<https://www.harpercollins.com/9780061339202/flow>
- Man's Search for Meaning,  
<https://www.amazon.com/dp/080701429X?tag=s7621-20>

## Resurse suplimentare și link-uri

- <https://addicted2success.com/success-advice/6-reasons-to-chase-your-dream-not-the-money/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/09/22/how-to-identify-and-build-the-purpose-behind-your-business/#5186c8d2485b>
- <https://medium.com/thrive-global/how-to-make-millions-of-dollars-as-an-amateur-188cb461191e>

## Învățarea – obiceiul de a citi permanent

*“Abilitatea de a învăța mai repede decât competitorii tăi poate fi singurul avantaj competitiv sustenabil” – Arie de Geus*

### Descrierea abilității

Cei care au realizat cel mai mult în afaceri au ceva în comun: nu e vorba de un IQ ridicat, nici de o incredibilă lovitură norocoasă, ci de importanța pe care o dau învățării continue prin citit și practică. Educația este cea mai bună investiție pe care o putem face cu timpul nostru. După cum a spus și Benjamin Franklin “investiția în cunoaștere aduce cel mai mare profit”. Această perspectivă este fundamentală pentru reușita într-o economie a cunoașterii, cu toate acestea nu toată lumea realizează acest lucru. Din fericire, o dată ce înțelegeți valoarea cunoașterii este mult mai simplu să vă îmbogățiți cunoștințele. Trebuie doar să vă dedicați învățării continue.

Lumea abundă de surse de învățare. Sunt câteva milioane de cărți de afaceri, 3000 TED talks, 10000 MOOCs, sute de mii de cursuri online și milioane de articole publicate pe platforme ca LinkedIn și Medium. Cursantul modern are la dispoziție foarte puțin timp pentru învățare, mai puțin de 1% din timp, conform lui Bersin, o divizie a Deloitte. În plus, este mai important ca oricând să învățați continuu, întrucât durata de valabilitate a competențelor scade, iar opțiunile de carieră se lungesc.

Cu toții ne dorim să fim buni la ceva. La urma urmei, perfecționarea continuă este necesară pentru a înainta în carieră. Dar o dată ce știi la ce vrei să fii mai bun, cum să începi? Bineînțeles, tehnicile de învățare pot varia în funcție de abilități și persoană, dar pot fi urmate niște reguli generale.

Antreprenorul tech Elon Musk a relatat că a învățat cum să construiască rachete citind cărți de specialitate. Warren Buffett, unul dintre cei mai de succes investitori din SUA, spune că-și petrece 80% din timp citind. Bill Gates, cel mai bogat om din lume și un devorator de cărți, citește 50 cărți pe an, dar nu ficțiune.

Deși cititul este valoros, cei mai mulți oameni îl văd ca pe o corvoadă. De ce să citești dacă poți încheia ziua cu emisiunea TV favorită? Sau cu o întâlnire cu prietenii? Luați o decizie referitoare la cum va arăta viitorul dumneavoastră: în fața unui televizor sau pe scaunul președintelui unei companii de succes.

Roosevelt a fost ceea ce putem numi un “cursant pe viață”. Învățatul a devenit pentru el o plăcere personală și o cale spre succesul profesional. Publicația The Economist a susținut recent că, cu toate întreruperile din economia modernă, în special cele apărute în tehnologie, dezvoltarea continuă a competențelor este critică pentru asigurarea relevanței profesionale. Nivelurile de educație formală sunt în mod curent asociate cu câștiguri mai mari și o rată mai scăzută a șomajului, și, în afară de această utilitate, învățatul este distractiv. Abordarea unui subiect nou este o bucurie. Să ai la dispoziție o

matrice de subiecte interesante atunci când discuți cu colegii sau prietenii îți poate crește stima de sine. De asemenea, te poate ajuta la înțelegerea unui nou subiect problematic.

Învățarea continuă și perseverarea nu reprezintă doar o decizie. Trebuie să devină un obicei și necesită o cultivare atentă. Pentru a vă dezvolta obiceiul învățării, mai întâi trebuie să vă articulați rezultatele pe care vi le propuneți, și în concordanță cu acestea să vă stabiliți obiective realiste. Pentru a vă putea focaliza pe aceste obiective trebuie să vă delimitați de distracții precum tehnologia și multitaskingul, care fac dificilă sau imposibilă concentrarea necesară pentru învățare. Deși tehnologia poate fi o distracție, poate fi folosită și ca sprijin în regimul de învățare. Numeroasele cursuri deschise online, podcast-urile, cărțile audio, e-readers și alte instrumente fac posibilă deținerea unei cărți în orice moment. Combinați aceste instrumente cu aplicații care vă înregistrează obiceiurile și tehnologia poate fi o componentă esențială a rutinei de învățare.

În plus, este imperativ să vă dezvățați de ceea ce ați învățat și să vă acordați posibilitatea de a explora mai multe alternative. Dezvățarea nu înseamnă uitare; înseamnă alegerea unui model mental alternativ sau a unei paradigme. Când învățăm adăugăm noi aptitudini sau cunoștințe la ceea ce deja cunoaștem. Când ne dezvățăm pășim în afara modelului mental pentru a alege unul diferit.

### **Materiale suport și practici**

Cu toții ne naștem cu o curiozitate naturală. Dorim să învățăm. Dar sarcinile de la serviciu sau viața personală ne diminuează adesea timpul și dorința alocată curiozității naturale. Dezvoltarea unor obiceiuri specifice de învățare – stabilite și cultivate în mod conștient – poate fi calea atât spre o relevanță profesională continuă cât și spre fericirea personală profundă. Poate că Roosevelt avea dreptate când spunea că “O viață de învățare poate fi succes în sine”.

Stăpânirea unor noi abilități nu este opțională în mediul actual de afaceri. “Nu este suficient să fii deștept – tot timpul trebuie să devii mai deștept”, a spus Heidi Grant, psiholog motivațional și autoarea cărții “Noua lucruri pe care oamenii de succes le fac diferit” (“Nine Things Successful People Do Differently”), Harvard Business Review Press, 2012. De aceea, trebuie să căutăm permanent oportunități pentru a ne angaja în modalități care nu sunt întotdeauna confortabile la început, întrucât îmbunătățirea continuă este necesară pentru a evolua. Iată câteva principii care pot fi urmate pentru auto-îmbunătățire:

- Verificați-vă pregătirea – trebuie să vă întrebați dacă obiectivul pe care vi l-ați stabilit poate fi atins și de asemenea trebuie să clarificați cât timp și energie puteți alocă proiectului.
- Asigurați-vă că este necesar – selectați o abilitate care este relevantă pentru cariera dumneavoastră, companie au ambele. Dobândirea unei noi abilități este o investiție și trebuie să știți dinainte care va fi câștigul.

- Înțelegeți cum învățați mai bine – unele persoane învață mai repede și mai ușor uitându-se la grafice și imagini sau citind. Altele preferă să urmărească demonstrații sau să asculte explicații. Totuși, altele preferă să experimenteze. Fiecare dintre noi își poate da seama cum poate învăța mai bine prin prisma experiențelor anterioare de învățare.
- Obțineți sprijinul potrivit – sprijinul din partea celorlalți poate ajuta la învățare. Găsiți o persoană în care aveți încredere și care stăpânește abilitatea pe care doriți să o dobândiți. Dacă nu găsiți un mentor în interiorul companiei, căutați în cadrul domeniului de activitate sau în rețeaua dumneavoastră.
- Începeți cu mai puțin – alegeți una sau două abilități pe care să vă focalizați și stabiliți-vă obiective gestionabile. De exemplu, dacă doriți să deveniți mai asertiv, trebuie să vă concentrați pe a vorbi mai mult la întâlniri, impulsționându-vă să vorbiți în primele 5 minute.
- Reflectați pe măsură ce învățați – pentru a trece de la experimentare la măiestrie. Reflectați asupra a ceea ce ați învățat. Altfel, va fi greu să dobândiți noua abilitate.
- Provocați-vă să îi învățați pe ceilalți – una dintre cele mai rapide căi de a învăța și a practica ceva nou, este de a le arăta celorlalți cum se face.
- Aveți răbdare – trebuie să avem răbdare în procesul de dobândire a noilor abilități, pentru că durează 6 luni sau chiar mai mult pentru dezvoltarea unei noi abilități.

## Bibliografie

- Coleman, John, D. Gulati, W. O. Segovia (2011). Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders. Harvard Business Review Press
- Additional resources and links
- <https://medium.com/the-mission/the-5-hour-rule-if-youre-not-spending-5-hours-per-week-learning-you-re-being-irresponsible-791c3f18f5e6>
  - <https://www.blinkist.com/magazine/posts/reading-habits-of-highly-successful-people>
  - <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201410/how-increase-your-emotional-intelligence-6-essentials>
  - <https://hbr.org/2015/06/improve-your-ability-to-learn>

## Configurarea etapelor afacerii

### Abilitatea de a recunoaște oportunitățile

*“Șansa favorizează mințile conectate” - Steve Johnson*

*“Important este să nu încetați a vă pune întrebări.” - Albert Einstein*

*“Una dintre abilitățile pe care toată lumea ar trebui s-o aibă este aceea de a gândi cu obiectivitate critică” - Josh Lanyon*

### Descrierea abilității

Antreprenoriatul joacă un rol important în promovarea creșterii economice, crearea de locuri de muncă și inovare în cadrul unei națiuni. Ca antreprenoriatul să funcționeze, trebuie să aibă loc și recunoașterea oportunităților.

Recunoașterea oportunității înseamnă un brainstorming pro activ în cazul unei noi idei de afaceri care presupune riscuri sau asupra extinderii unei idei de afaceri. Oportunitatea antreprenorială este greu de definit întrucât înseamnă lucruri diferite în cazul unor persoane diferite. În esență reprezintă descoperirea unei idei referitoare la crearea unei noi afaceri și căutarea de informații referitoare la piață și posibilitățile tehnologice. Oportunitatea este o deviere între așteptările curente și o situație potențială mai bună; o circumstanță mai favorabilă sau mai avantajoasă sau o combinație de circumstanțe.

Cele șase rădăcini ale oportunității sunt: 1. problemele pe care afacerea dumneavoastră le poate rezolva; 2. schimbările legislative, ale trendurilor sau situațiilor actuale; 3. inventarea unor produse sau servicii absolut noi; 4. competiția; 5. evoluția tehnologiei; astfel, pe măsură ce oamenii de știință inventează noi tehnologii sau le îmbunătățesc pe cele existente, antreprenorii își dau seama cum să le vândă; 6. cunoștințele unice ale unor prieteni sau ale comunității.

O idee bună în care se poate investi este momentul “a-ha” de inspirație și de lansare a antreprenoriatului. Sunt trei lucruri în inima antreprenoriatului: abilitatea de a identifica și recunoaște oportunitatea, abilitatea de a examina sau evalua oportunitatea, și ultimul, dar nu cel din urmă, abilitatea de a valorifica cu succes oportunitatea. În timp ce aceste lucruri par simple pe hârtie, abilitățile de care aveți nevoie în cazul fiecăruia dintre ele sunt diferite și e destul de dificil să fiți bun la toate. Pentru a fi un antreprenor de succes trebuie să excelați la toate cele trei în același timp. Punctul de plecare pentru orice firmă este o idee puternică. O idee la care merită să vă gândiți, o idee care merită consolidată și dezvoltată, o idee care merită transformată în afacere.

Pentru viabilitate pe termen lung și succes o companie trebuie să aibă abilitatea de a recunoaște oportunitățile. Industria evoluează în general pe baza schimbărilor din societate, schimbărilor în preferințele consumatorilor sau îmbunătățirii tehnologiei. Firmele leader în inovare, care sesizează oportunitățile, se situează în fruntea

competiției și livrează soluții progresiste clienților. Steve Jobs a recunoscut oportunitatea extraordinară de a face din Apple inovatorul de top în tehnologia dispozitivelor mobile. Fondatorul Amazon.com, Jeff Bezos, a recunoscut și el forța vânzării online în cazul cărților, cu mult înaintea vânzătorilor tradiționali de cărți. A continuat să valorifice oportunitățile legate de diversificarea produselor după ce a făcut senzație cu cărțile.

Până la urmă, întrebarea este dacă individul este capabil să recunoască oportunitățile specifice în cadrul modificărilor contextuale. În cadrul aceluiași set de circumstanțe și situații date, nu toate persoanele pot recunoaște o oportunitate antreprenorială. Unii sunt capabili să o identifice, pe când alții o neglijează. De ce unii oameni o văd și alții nu? Deținerea și expunerea mai largă la informațiile anterioare și la cele noi, precum și capacitățile cognitive superioare ajută la formularea presupunerii referitoare la oportunitate.

Antreprenorul trebuie să fie în primul rând echipat cu un anumit nivel de educație și experiență. Combinate cu alți factori critici, precum vigilența antreprenorială și rețeaua antreprenorială, pot permite antreprenorului care are abilitatea de a recunoaște oportunitățile de afaceri relevante și să le poziționeze strategic, să finalizeze cu succes procesul de lansare și dezvoltare a noii afaceri.

După cum s-a menționat, recunoașterea oportunității reprezintă un proces care include mai mulți pași și nu o simplă succesiune de intuiții imediate.

- **Vigilența antreprenorială** – antreprenorii au succes datorită vigilenței față de informațiile referitoare la condițiile de piață și oportunitățile în schimbare. Vigilența este definită ca un proces și o perspectivă care îi ajută pe unii indivizi să conștientizeze mai bine schimbările, oportunitățile și posibilitățile neglijate.
- **Cunoștințe prealabile** – acestea se referă la informațiile specifice referitoare la o anumită tematică, ce pot fi rezultat al experienței de muncă, educației sau altor factori. Cu stocul de informație și cunoștințe dobândite ca urmare a experienței de viață, anumite persoane sunt capabile să facă conexiuni și să recunoască oportunitatea întrucât este legată de aceste cunoștințe prealabile.
- **Rețele sociale** – antreprenoriatul este încorporat în rețele sociale care facilitează procesul antreprenorial prin legături între antreprenori, resurse și oportunități. Rețeaua socială este o resursă și un capital potențial, în timp ce capitalul social este o rețea care este utilizată pentru includerea în activități economice productive.
- **Performanța în afaceri** – domeniul antreprenoriatului subliniază importanța recunoașterii și valorificării oportunităților, care reprezintă un factor cheie în procesul antreprenorial. La finele procesului antreprenorial se află rezultatul unei performanțe superioare a afacerii.

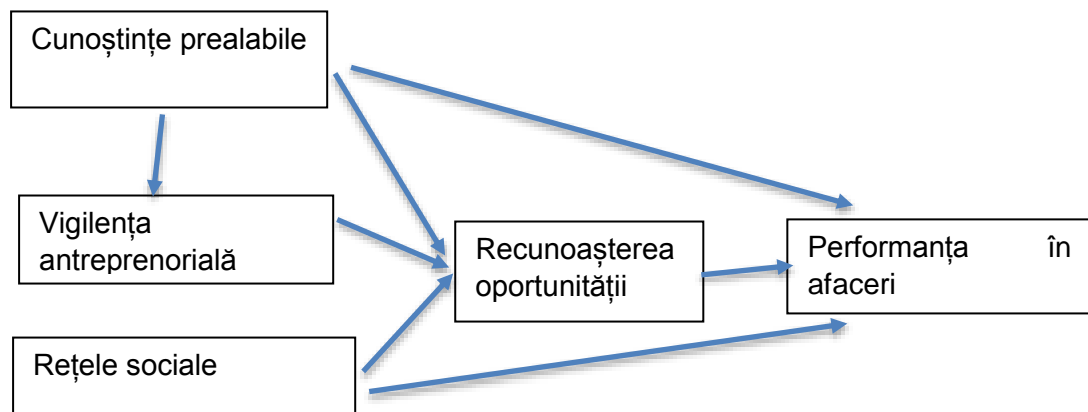


Figura ....: recunoașterea oportunităților

## Materiale suport și practici

Una dintre numeroasele definiții ale recunoașterii oportunității este dată de Lumpkin și Lichtenstein (2005:457), și anume “abilitatea de a identifica o idee bună și de a o transforma într-un concept de afacere care adaugă valoare și generează venituri.” Această definiție accentuează faptul că recunoașterea oportunității este o parte inseparabilă a antreprenoriatului. Deținătorul unei mici afaceri se implică în recunoașterea oportunității în momentul în care realizează că are o idee, forța și capacitatea care se potrivesc cu o anumită piață țintă. Antreprenorii caută în mod constant noi căi pentru generarea de venituri. Cei care valorifică oportunitățile identificate tind să performeze mai bine din punct de vedere financiar.

Există două puncte de vedere opuse referitoare la oportunități. Unul susține că oportunitățile sunt descoperite, în timp ce celălalt susține că sunt create (A. Sharon, A., and Jay. B. Barney (2004)). Cele două perspective diferă în privința modului în care oportunitățile sunt descoperite sau create. Prima perspectivă este pozitivă și presupune că realitatea are o existență obiectivă, independentă de percepțiile individuale. Se presupune că oportunitățile apar ca urmare a unor șocuri exogene ale piețelor existente și există pentru a fi descoperite de către antreprenori. Cea de-a doua perspectivă este cea a constructionistilor, care susțin că realitatea este un produs social, rezultat al interacțiunii sociale a indivizilor. Existența sa depinde de percepțiile indivizilor. În această perspectivă se sugerează că oportunitățile sunt formate endogen de către antreprenori.

Un alt cercetător susține că recunoașterea oportunității este un proces cognitiv și se bazează pe indivizi. Shane și Venkataraman (2012) au descoperit că antreprenorii folosesc intuiții cognitive și petrec mai mult timp comparativ cu alte persoane în căutarea de informații care duc la noi oportunități de afaceri. Pe baza acestui studiu, cercetătorii au sugerat că cunoștințele prealabile generează intuiții semnificative referitor la recunoașterea unei oportunități. Shane (2012) a sugerat că cunoștințele prealabile într-

un anumit domeniu îi oferă antreprenorului capacitatea de a recunoaște mai bine oportunitățile.

## Bibliografie

Kirzner, I. M. "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach." *Journal of Economic Literature* 35.March (1997):

Shane, Scott. "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities." *Organization Science* 11.4 (2000): 448–469.

Kaish, S, and Benjamin Gilad. "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness." *Journal of Business Venturing* 6.1 (1991): 45–61.

Alvarez, Sharon. A., and Jay. B. Barney. "Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm." *Journal of Business Venturing* 19.5 (2004): 621–635.

Audretsch, David B., and Zoltan J. Acs. *Handbook of Entrepreneurship Research: Interdisciplinary Survey and Introduction*. 2nd edition. Springer, 2010.

Alvarez, Sharon A., and Jay B. Barney. "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action." *Strategic entrepreneurship journal* 1.1- 2 (2007): 11-26.

Shane, Scott. "Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of Management Review* 37.1 (2012): 10-20.

Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo, and Sourav Ray. "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development." *Journal of Business Venturing* 18.1 (2003): 105–123.

Gimeno, Javier et al. "Survival of the Fittest? Human Entrepreneurial Capital and the Persistence of Firms Underperforming." *Administrative Science Quarterly* 42.4 (1997): 750–783.

## Resurse suplimentare și link-uri

<https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>

[http://berkeleysciencereview.com/3pieces\\_of\\_entrepreneurship/](http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/)



## Creativitatea – deblocați-vă pasiunea și potențialul

*“Ideile revoluționare apar atunci când ne îndoim asupra viziunilor pe care le avem despre lume,” - Alan Iny, Luc de Brabandere*

### Descrierea abilității

Creativitatea este parte a oricărei afaceri. În unele meserii, precum cea de inginer software, creativitatea este utilizată zilnic, pentru a reinventa codurile, în timp ce în altele, ca în cazul croitorilor, aceste abilități sunt ascunse. Dar toți aceștia își demonstrează creativitatea prin produsele sau serviciile realizate, iar clienții le-o recunosc și susțin prin cumpărarea lor. Deci, cum ne putem îmbunătăți abilitatea referitoare la creativitate?

Iny și Brabandere, specialiști în creativitate și planificarea scenariilor, care au instruit mii de directori, și-au folosit experiența dobândită pe această cale pentru a împărți creativitatea în cinci pași cheie:

1. Îndoți-vă referitor la tot. Provocați-vă perspectivele actuale.
2. Sondați posibilitățile. Explorați oportunitățile din jurul dumneavoastră.
3. Diferențiați. Generați cât mai multe idei noi și interesante, chiar dacă par absurde.
4. Convergeți. Evaluați și selectați ideile pe care le considerați că vor duce la rezultate.
5. Reevaluați necruțător. Nici o idee nu este bună pentru totdeauna.

Dar pentru a-și susține punctul de vedere au luat calea bine cunoscută de la afacere la sport și au descris cum un atlet de 21 ani pe nume Richard “Dick” Fosbury a revoluționat săritura în înălțime la Jocurile Olimpice din 1968 trecând peste ștachetă cu o viteză mai mare prin arcurile spatelui și păstrarea centrului de greutate sub nivelul obstacolului, față de metoda clasică (foarfeca). Nu numai că a câștigat medalia de aur și a stabilit un nou record, dar a inventat o nouă tehnică cunoscută în toată lumea sub numele de “Fosbury Flop”. Și totul pentru că a fost forțat să încerce tehnici noi întrucât nu era destul de bun la cele tradiționale.

Este important să știm că nu putem fi creativi tot timpul. Creativitatea este sinonimă cu gândirea liberă, fără judecarea altor idei, mintea deschisă, fără limite și reguli. Creativitatea este opusul sistematizării, standardelor, regulilor stricte și termenelor limită. Nu puteți fi creativi și în același timp să respectați reguli stricte legate de încadrarea în timp – nu puteți spune că veți dezvolta ceva nou, un produs nemaiîntâlnit, mâine de la ora 13:00 la ora 17:00. De aceea dezvoltatorii de produse nu au niciodată birouri ordonate și stereotipul este persoana cu păr dezordonat și ochelari, în timp ce oamenii de afaceri trebuie să poarte costum cu cravată.

## Materiale suport și practici

Toata lumea este de acord că în lumea modernă, competitivă, a afacerilor de azi, creativitatea este esențială pentru a avea succes. Totuși, mulți oameni de afaceri împiedică gândirea originală, neacordându-și lor și echipelor lor condițiile de care au nevoie pentru a deveni cu adevărat creativi. Într-adevăr, o nouă carte a unei firme de consultanță, the Boston Consulting Group, merge până într-acolo încât susține că managerii de cele mai multe ori „omooară” conceptele originale și inovatoare pentru că refuză să ia în considerare ideile provocatoare și aparent imposibile.

Este de asemenea important să știți că pasiunea și creativitatea nu vă ajută direct să câștigați bani, dar vă vor da satisfacție, energie și vă vor ajuta să duceți la îndeplinire sarcinile plictisitoare, dar care trebuie făcute. Kevin Eschleman, profesor asistent de psihologie la San Francisco State University spune că “am descoperit că, în general, cu cât ne implicam mai mult în activități creative, cu atât mai bine performăm la locul de muncă”. Poate fi util să vă încurajați angajații să se implice în hobby-urile care-i atrag. Eschleman a observat că indiferent de hobby-ul practicat de participanții la studiu, aceștia erau mai dispuși să-și lase lucrul deoparte pentru a-și ajuta colegii.

## Bibliografie

Creativity in business - <https://www.amazon.com/Creativity-Business-Basic-Generating-Selecting/dp/906369380X>

Creative confidence - <https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-Potential-Within/dp/038534936X/>

## Resurse suplimentare si link-uri

- [https://www.ted.com/talks/alan\\_iny\\_reigniting\\_creativity\\_in\\_business#t-20803](https://www.ted.com/talks/alan_iny_reigniting_creativity_in_business#t-20803)
- <https://www.businessnewsdaily.com/8894-creativity-business-success.html>

## Influențarea celorlalți - construiți-vă identitatea digitală și deveniți influencer

*“La un moment dat în viață, probabil veți fi căutat pe Google, iar informația care va apare va afecta părerea celorlalți despre dumneavoastră”. - Daniel Solove*

*“Poveștile vă scot în evidență umanitatea și vă conectează emoțional cu audiența” - Susan Chritton*

*“Nimic nu-ti construiește brandul mai bine decât o poveste bună”. - Susan Chritton*

### Descrierea abilității

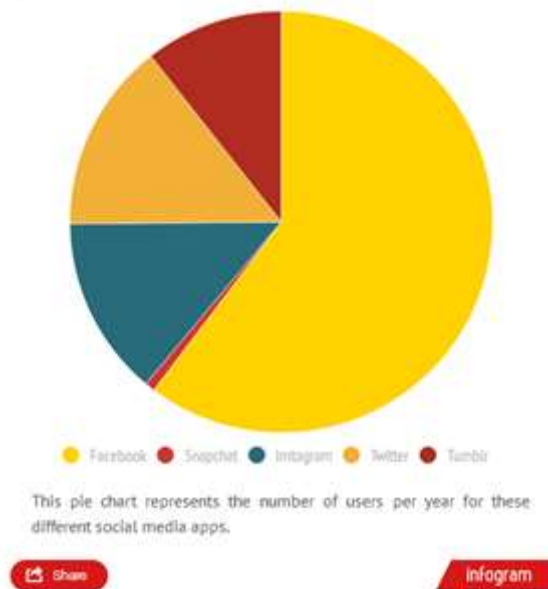
Identitatea dumneavoastră digitală este cea online, referindu-se la cum vă vedeți și, de asemenea, cum vă văd ceilalți online. Identitatea digitală poate avea atât efecte pozitive, cât și negative.

De la crearea sa, la mijlocul anilor '90, Internetul s-a transformat într-o entitate globală care face parte din viața zilnică a milioane de oameni. Cu toate acestea, ne mișcăm într-o lume în care înregistrarea permanentă a informațiilor legate de indivizi poate fi găsită online, cumulând ceea ce am făcut. Trebuie să înțelegem magnitudinea Internetului. O dată ce datele au ajuns online, nu mai pot fi întoarse înapoi. De aceea, trebuie să fim prudenți în legătură cu informațiile pe care le distribuim despre noi pe Internet, întrucât identitatea noastră digitală poate deveni la fel de importantă ca cea fizică. Din fericire există căi de a gestiona felul în care suntem percepuți online.

Pentru a vă crea o identitate digitală în mod profesionist trebuie să înțelegeți ce vă face să fiți persoana care sunteți. Trebuie să știți cine sunteți, care este povestea dumneavoastră, și, cel mai important, identificați-vă cu această poveste. Brandurile companiilor de succes au fost acelea care au avut o poveste bazată pe emoție. Înțelegând-vă punctele tari și pe cele slabe, veți fi capabili să vă evidențiați acele aspecte care vă diferențiază de ceilalți. Aceasta se referă la tot ce tine de brandul personal: fizic (persoană) și online. Reflectați-vă adevărata personalitate în tot ceea ce faceți, altfel veți risca să nu păreți credibil. Aceasta înseamnă să vă administrați prezenta pe platformele sociale pe care aveți conturi deschise. Încercați să faceți un audit social media pentru a vă asigura că imaginea de pe platformele sociale este conformă cu brandul personal, respectiv cu maniera în care doriți să fiți percepuți de către ceilalți.

Este cu atât mai bine să aveți o evaluare a prezenței dumneavoastră pe diferite platforme digitale din partea unei terțe părți!

## Number Of Active Users



Pentru a vă crea brandul personal, trebuie, de asemenea, să identificați publicul țintă, căruia doriți să-i comunicați brandul, ceea ce vă diferențiază față de competitori și să vă sintetizați clar valorile. Pentru a vă putea crea brandul personal, câteodată poate fi util să examinați felul în care au făcut-o ceilalți. În acest fel vă puteți găsi sursa de inspirație și dezvolta brandul personal. De asemenea, este esențial să identificați instrumentele de lucru care vă pot ajuta să vă construiți identitatea online. Cu ajutorul noilor aplicații dezvoltate zi de zi, există nenumărate căi de a vă prezenta identitatea digitală. Fie că este sub forma unui grafic info, video animat sau altă creație media, aveți grijă să fiți dumneavoastră!

O dată ce știți ce vreți să transmiteți despre dumneavoastră și v-ați ales instrumentele, este momentul să vă scrieți povestea. Nu uitați să comunicați mesajul clar, legați-l de brandul personal și fiți autentic! Atunci ați creat povestea dumneavoastră unică.

## Materiale suport și practici

Câteodată căutările de sine vă pot ajuta să înțelegeți mai bine cine sunteți. Pentru a face aceasta, încercați să înțelegeți care vă sunt nevoile; luați în considerare circumstanțele de viață; recunoașteți-vă punctele tari, valorile, pasiunile, țelurile și identificați-vă misiunea în viață. Cunoașterea modului în care vă percep ceilalți vă va ajuta să descoperiți ce vă face unic. Există câteva instrumente foarte utile, precum “Exercițiul celei mai bune reflectări de sine”, care vă pot ajuta în acest sens.

Consultați modul în care ceilalți se prezintă online: observați ce a mers și ce nu a fost bine. Când vă creați portofoliile digitale, inspirați-vă din cele care v-au impresionat.

Când doriți să începeți scrierea propriei povești și nu știți de unde să porniți, puteți urma cele șapte principii ale creării unei povești digitale. Fiți siguri că ați inclus:

- Punctul de vedere
- Întrebarea dramatică
- Emoția
- Vocea

- Coloana sonoră
- Economia și
- Ritmul.

## Bibliografie

John Lincoln, (2016). *Digital Influencer: A Guide to Achieving Influencer Status Online*

<https://books.google.com.cy/books?id=FnOWDAEACAAJ&dq=editions:NELR8thuPRQC&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjgho2F6fraAhVNYIAKHff7CZAQ6AEIJTAA>

Warren Knight, 2016. Think #Digital First

<https://books.google.com.cy/books?id=YFZurgEACAAJ&dq=Build+digital+identity+and+become+influencer&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjOq-H96PraAhVNYVAKHXKGA9wQ6AEINjAD>

## Resurse suplimentare și link-uri

<https://www.youtube.com/watch?v=xg2ygCywnd4>

<https://www.youtube.com/watch?v=mEQ3Bohlf1o>

<https://www.youtube.com/watch?v=QAd54DkXCr4>

<https://www.threatmetrix.com/digital-identity-360/>

<https://www.digitalidentityguide.com/>

<http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>

<https://www.youtube.com/watch?v=oww7oB9rjgw&feature=youtu.be>

## Pitching – Abilitatea de a prezenta în 20 secunde ceea ce faceți

“Ideile singure nu sunt scalabile. Numai atunci când sunt exprimate în cuvinte pe care oamenii le pot înțelege clar, ideile pot inspira acțiuni”. – Simon Sinek (autor britanico-american, speaker motivațional și consultant de marketing)

### Descrierea abilității

O idee bună și un model de afaceri nemaipomenit nu vă pot duce departe dacă nu știți cum să vă prezentați ideea. Capabilitatea de a vă explica conceptul de afacere într-o formă bine structurată și de a transmite mesajul într-o modalitate care să capteze atenția audienței reprezintă un aspect cheie și un avantaj competitiv. Pitching-ul reunește toate cunoștințele referitoare la modelul de afaceri.

Abilitățile referitoare la pitching vă vor ajuta să depășiți teama inerentă de a vorbi în public și urmăresc să vă învețe structura unui pitch de succes și o comunicare eficientă. Amintiți-vă întotdeauna că o idee nu este bună în sine. Trebuie să fiți capabil să o prezentați efectiv și s-o “vindeți”.

Un **pitch** este o poveste sau comunicarea unui mesaj între două părți, cu scopul principal de a vinde, influența, educa sau informa. Un pitch este ca un eseu pe care l-ați scris la școală. Trebuie structurat în așa manieră încât să aibă un început, conținut și sfârșit clar.

Pitch-ul trebuie să reflecte o călătorie bine gândită. Trebuie să fie un flux de informații și fapte consistent și continuu, pe care audiența le poate urmări fără a se pierde în narațiuni. Saltul și revenirea de la un subiect la altul și repetarea continuă vor determina inevitabil audiența să-și piardă atenția și interesul.

Înainte de a vă pregăti pitch-ul și terenul, luați-vă răgazul pentru a identifica scopul și obiectivele prezentării. Cu acestea în minte, dezvoltați-vă mesajul pe care doriți să-l transmiteți audienței.

Trebuie să fiți capabil de a vă comunica ideea în mod clar și direct. Nimănui nu-i place să audă pe cineva bătând câmpii – un investitor își va pierde imediat interesul. Amintiți-vă că investitorilor li se prezintă mii de idei, iar timpul lor este limitat. Pitching-urile trebuie să fie scurte și pline de miez, subliniind toate informațiile cheie. Este important să urmăriți ceasul, astfel încât să încadrați în timp pentru transmiterea mesajului.

Un **bun prezentator** trebuie să fie capabil să vorbească clar, fluent și într-o manieră coerentă. Trebuie să fie entuziast pentru a menține audiența trează și implicată. Dacă nu sunteți entuziasmat de produsul/ ideea dumneavoastră, atunci de ce ar fi interesați investitorii? Comparați situația cu cea a unui profesor universitar – cu cât mai entuziast

și pasionat este profesorul, cu atât mai mult vor vrea studenții să-l urmărească.

Un bun prezentator trebuie să fie încrezător și sigur pe sine. Vă cunoașteți produsul și știți că este unul bun. Dar trebuie să-l convingeți și pe investitor de acest lucru. Dacă arătați lipsă de încredere, veți pierde votul potențialului investitor. Trebuie să vă cunoașteți *povestea* și să fiți suficient de flexibil încât dacă uitați un cuvânt sau o frază să puteți adapta povestea și să utilizați orice incidente neprevăzute în favoarea dumneavoastră.

Pitching-ul dumneavoastră nu este unul care se potrivește la toate prezentările. Trebuie să-l adaptați în funcție de audiență. Deci, studiați-vă audiența și focalizați-l pe ceea ce caută aceasta. Ceea ce caută un juriu în cadrul unei competiții de start-up-uri diferă de ceea ce caută investitorii atunci când explorează oportunitățile de investiții.

Audiența va avea întotdeauna întrebări. Trebuie să aveți răbdare și să le ascultați întrebările. Nu-i întrerupeți și rugați-i să le repete dacă nu au fost suficient de clare.

Mai presus de orice, un bun prezentator trebuie să fie focalizat și să nu lase nimic să-l distragă. Un bun prezentator este concentrat pe a adăuga valoare audienței și a i se adresa din perspectiva ei.

## Materiale suport și practici

### Pitching-ul – structură și conținut

Această secțiune se focalizează pe structura și conținutul unui pitching, respectiv pe a-i determina pe cursanți să se gândească la mesajele pe care doresc să le comunice și, de asemenea, să-i ajute să înțeleagă cum să formuleze aceste mesaje și momentul potrivit în care să le includă în prezentarea lor.

**Cunoașterea obiectivului prezentării:** susținerea unei prezentări fără a fi conștienți de obiectivul final este ca și când ați spune o glumă lungă fără a menționa poanta – așa va apare în fata audienței.

**Puncte cheie și mesaje:** trebuie să vă listați toate mesajele potențiale și să fiți siguri că nu se suprapun sau nu se repetă. O dată ce aveți lista finală a mesajelor cheie le puteți împărți în sub-mesaje care aparțin unui aspect particular. Acest proces vă va duce la un arbore al mesajelor cheie și al sub-mesajelor acestora. În acest fel este esențial să vă asigurați că structura prezentării se centrează în jurul acestor mesaje și niciunul nu este omis. Prezentarea poveștii companiei dumneavoastră înseamnă definirea problemei, crearea empatiei pentru nevoia pe care o rezolvați, demonstrarea modului în care o rezolvați, justificarea faptului că soluția pe care o oferiți este cea mai bună și conturarea

oportunităților de piață și a strategiei firmei dumneavoastră pentru atragerea clienților.

Acestea sunt aspectele noi pe care doriți ca audiența să le afle despre compania dumneavoastră.

Ilustrați-vă grafic mesajele, sub forma unui arbore, cu scurte note în cazul fiecărei secțiuni și sub-secțiuni. În esență, creați un schelet al prezentării, în format vizual.

### Structură și conținut: introducere, prezentare, concluzie

**Introducere:** de aici captați atenția audienței. Transmiteți mesajul principal prin enunțarea ofertei/ propunerii de valoare, fără a intra în detalii și faceți-vă prima impresie asupra audienței.

**Prezentarea (corpul principal):** aceasta reprezintă o structurare atentă a mesajelor principale care acoperă ceea ce doriți să transmiteți, într-o manieră nerepetitivă sau plictisitoare. Analizați segmentul de clienți și nevoile acestora, nemulțumirile și problemele lor, respectiv modul în care oferta dumneavoastră le satisface/ oferă o soluție. Ce vă face unic? De ce v-ar alege pe dumneavoastră? Cel mai important, trebuie să arătați cum oferta dumneavoastră va ajunge la client și cum vă va asigura un câștig.

**Concluzia:** aceasta reprezintă șansa dumneavoastră referitoare la reamintirea mesajului principal și să lăsați audiența să reflecteze la oferta dumneavoastră (solicitați acțiune; ce doriți de la ei).

**Cunoașterea poveștii:** trebuie să știți prezentarea pe de rost. Asta nu înseamnă că trebuie să știți exact toate cuvintele, dar trebuie să știți pe de rost povestea. Trebuie să fiți capabil să spuneți aceeași poveste, chiar dacă schimbați unele cuvinte. Povestea trebuie să curgă și să urmeze traseul stabilit în cazul mesajelor cheie și sub-mesajelor.

### Limbajul

Nu toată lumea este savant sau inginer: evitați utilizarea jargonului tehnic. Nu toată lumea este familiarizată cu termenii științifici și tehnici, de aceea este bine să găsiți termeni alternativi pentru descrierea produselor dumneavoastră, folosind limbajul curent. Vorbiți pe limba clienților dumneavoastră, folosind exemple de zi cu zi, acolo unde este posibil. Fiți concisi. Nu intrați în prea multe detalii în cazul mesajelor banale sau temelor despre care doriți să vorbiți. Găsiți sinonime în cazul cuvintelor mai dificile pe care este posibil să le uitați. Faceți prezentarea simplă, astfel încât să poată fi ușor de urmărit.

**Nu bateți câmpii:** învățați să vă controlați bâlbâiala și să știți când trebuie să vă opriți. Prioritizați cele mai importante aspecte pe care doriți să le împărtășiți și concentrați-vă pe acestea.

**Regula de trei:** acesta este un principiu scris care spune că lucrurile grupate în trei sunt mai ușor de memorat și fac mai multă impresie asupra celor care le ascultă sau le citesc întrucât mintea omenească gândește pe baza unor modele. De exemplu:

- bun, rău, urât



- bun, foarte bun, cel mai bun
- locație, locație, locație

Deci, dacă doriți să accentuați ceva, încercați să folosiți un grup de trei cuvinte sau trei adjective.

Memorați începutul și sfârșitul: deși poate fi imposibil să memorați întreaga prezentare, fiți siguri că memorați începutul și sfârșitul. Este foarte important pentru a vă ajuta să câștigați încrederea audienței și să transmiteți exact mesajul pe care intenționați să-l transmiteți.

### Limbajul corpului și tonul vocii

Limbajul corpului este unul dintre cele mai cruciale vehicule cu care interacționăm. În timpul prezentării, încercați să utilizați expresii faciale și mișcări ale mâinilor pentru a explica și comunica mesajul. Folosirea expresiilor faciale și a gesturilor vă pot permite să transmiteți cu succes conținutul și să arătați încredere.

Puterea pauzelor: pauzele reprezintă un instrument util pentru transmiterea eficientă a mesajului; reprezintă totodată o modalitate de implicare a audienței. Pauzele vă pot ajuta de asemenea să vă controlați ritmul, ajutând audiența să vă înțeleagă mesajul și să vă urmărească. Divizarea pitch-ului în segmente mai mici îl face mai ușor de înțeles. Aveți grijă să nu faceți pauze prea lungi.

Contactul vizual: Creați legătura cu audiența focalizându-vă privirea pe 2-3 persoane. Contactul vizual vă face să păreți o autoritate, credibil și încrezător. Privirea în ochii celorlalți îi va face să vă asculte atent și să fie mai dispuși să creadă în mesajul dumneavoastră.

Intonație/accent: modificarea tonalității va menține prezentarea vie și vă va permite să subliniați elementele importante ale prezentării.

‘Ăăă’-urile și ‘îîî’-urile, bâlbâielile vă fac să păreți nesigur și nu foarte bine pregătit, este oboseală pentru audiență și riscați să le pierdeți atenția. Încercați să înlocuiți “ăăă”-urile cu pauze.

### Reguli referitoare la notele cheie în cazul prezentărilor în PowerPoint

- Tipuri de fonturi și scopul acestora: Sans-serif, etc.
- Bolduiți și subliniați pentru a accentua. Evitați stilul italic
- NU TIPATI!
- Fonturi indicative: Titluri = 44 pt, textul principal = 28 pt – 34 pt
- Semne = nu mai mici de 24 pt
- Numărul de semne: 3 pare să fie cel mai eficient (regula de 3 menționată anterior)



## Perseverența – dezvoltăți-vă permanent afacerea

„Amânarea înseamnă sentința la moarte. A fost necesar să-mi iau un angajament solid pentru a începe să-mi tratez afacerea ca o afacere reală—aceasta a însemnat păstrarea orelor reale de muncă, stabilirea de rutine și respectarea lor” - Glasbergen

„La vârsta de șase ani am vrut să devin bucătar. La șapte ani am vrut să fiu Napoleon. Si ambiția mea a crescut în mod constant de atunci.” - Salvador Dali

### Descrierea abilității

Există milioane de căi de a vă conduce afacerea. Unele sunt mai bune decât altele și, de-a lungul timpului, lucrurile s-au schimbat. Tehnologia este într-o continuă evoluție. De asemenea, atitudinile și preferințele consumatorilor se schimbă permanent. De aceea și deținătorii de afaceri trebuie să-și îmbunătățească afacerile. Este la fel de valabil ca și în cazul dezvoltării personale. Întotdeauna puteți face lucrurile mai bine după ce ați parcurs procesul primei dezvoltări.

În trecut, procesul tradițional de dezvoltare a produsului arăta cam așa:

1. Alocarea câtorva luni sau ani și a milioane de Euro pentru a realiza produsul perfect;
2. Cheltuirea încă a câtorva milioane pentru marketing, sperând ca oamenii îl vor cumpăra;
3. Succesul sau eșecul.

Nu era prea liniștitor să știți că puteați cunoaște rezultatele doar la finalul procesului de dezvoltare.

Dar cum putea fi evitat acest lucru? Produsul putea dispărea într-o perioadă mai scurtă decât cea necesară dezvoltării lui.

Cartea lui Ryan Holiday, denumită “*Creșterea Hackerilor de Marketing*” (*Growth Hacker Marketing*), discută secretele din spatele creșterii unor companii ca Amazon și Uber. Prin utilizarea Internetului a apărut un nou model, numit “hacking-ul marketingului”. Termenul a apărut acum cinci ani și a luat un avânt semnificativ. Puteți crește hacking-ul (“Grow Hack”) atât offline cât și online: esențial este să nu utilizați canalele standard sau cele costisitoare pentru a obține feedback-ul consumatorilor.

Hacking-ul creșterii (Growth hacking) este procesul care:

1. Începe prin a vă chestiona potențialii consumatori și nu prin a dezvolta un produs care are potențial
2. Crearea unui “produs minim viabil” (MVP), care credeți că le va place

consumatorilor;

3. Testarea produsului pe consumatorii finali. Oamenilor le place să dea feedback dacă produsul le este util;
4. Pe baza feedback-ului primit operați schimbările necesare asupra produsului;
5. Repetați pașii 3 și 4 până obțineți un produs perfect.

Utilizând acest concept veți avea produsul perfect mai repede. Va fi agreat de consumatorii țintă și, cel mai important, veți avea deja o listă de clienți, grupul de testare a produsului, fără a cheltui pe serviciile de marketing.

### **Materiale suport și practici**

Povestea scrierii cărții amintite mai sus este remarcabilă. Autorul, Ryan Holiday, a vândut inițial doar ideea despre carte, explicându-le primilor 2000 clienți ce va conține aceasta. Aceasta a fost tot. Fără manuscris, fără promovare, nici măcar cu ajutorul unei pagini web. A vândut doar o idee, o imagine a unui viitor produs. A fost nevoie doar să-i convingă, și mai târziu, ei au vândut cartea prietenilor lor. Si a fost un succes!

O parte a minții umane este curioasă – nu toată lumea gândește în același fel. În general, preturile mai scăzute sunt mai atrăgătoare pentru clienți. Dar nu tot timpul. Reducerea preturilor pentru a preîntâmpina respingerea propunerii este cel mai rău lucru pe care-l puteți face. Dacă un client nu realizează valoarea produsului dumneavoastră, nu-l va mai cumpăra, chiar dacă prețul este de numai 50 cenți/luna.

Ex.: Slidebean.com, un site pentru prezentări Powerpoint online, au crescut prețurile de 4 ori.

Rezultate:

1. Rata de uzură a clienților a scăzut de la 25% la 6,53% (x3,82).
2. Valoarea de viață a clienților a crescut de la \$22 la \$444 (x20!).

Conform Wikipedia, *“Growth hacking este un proces de experimentare rapidă dincolo de canalele de marketing și dezvoltarea produsului, pentru a identifica cele mai efective, eficiente căi de creștere a afacerii. Growth hacking se referă la un set de experimente de marketing, atât convenționale cât și neconvenționale, care duc la creșterea afacerii.”*

### **De luat în considerare**

În timp ce dumneavoastră, ca om de afaceri, veți avea tendința să folosiți indicatori fiabili și repetabili pentru a măsura succesul, trebuie să începeți să vă folosiți sistemul de ghidare internă numit intuiție și să vă bazați pe aceasta. Vă va da răspunsuri la problemele precum “o senzație bună”, eliberarea de frică sau creșterea încrederii în sine. Drept dovadă, ceea ce un om de afaceri trebuie să ia în considerare este modul în care Uniunea Europeană evaluează aplicațiile referitoare la instrumentele IMM ([SME instruments applications](#)). Această secțiune, careia evaluatorii îi acordă 25% din punctaj pentru propunerea de afaceri se numește “gut feeling”, adică intuiție.

## Bibliografie

- Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising - <https://g.co/kgs/Xdmmse>

## Resurse suplimentare și link-uri

- Top 10 proven growth hacking ideas - <https://medium.com/startup-grind/top-10-proven-growth-hacking-ideas-for-2016-bcd3c126de63>
- Learn Growth Hacking - <https://medium.com/@karamanbk/10-sources-to-learn-growth-hacking-dbe648308ff2>
- Why trusting gut feeling is sometimes the best strategy - <https://www.inc.com/geil-browning/go-with-your-gut-trusting-your-intuition.html>
- Your Gut Feeling Is Way More Than Just A Feeling: The Science Of Intuition - <https://www.medicaldaily.com/your-gut-feeling-way-more-just-feeling-science-intuition-325338>

## Abilități pentru etapele noii afaceri

### Mobilizarea resurselor – sub-contractarea și economia de partajare

“Totul pare imposibil până nu se realizează”. - Nelson Mandela

#### Descrierea abilității

A fost o perioadă în afaceri când trebuia să dețineți toate cunoștințele pentru a avea o afacere. Tâmplarii trebuiau să construiască toată casa – de la pardoseli, dulapuri până la montarea ușilor. Acum piața s-a schimbat. Oportunitățile, datorită vastei rețele de comunicații, sunt mult mai extinse. Unele servicii, precum coachingul, odată foarte scumpe pentru antreprenorii debutanți, sunt acum accesibile.

Acestea vă pot schimba afacerea. Dacă aveți un atelier de tatuaje, trebuie să aveți în vedere cum vă vor găsi clienții. Ce s-ar întâmpla dacă nu ar exista aplicații smartphone care să vă arate atelierelor de tatuaje cu modelele lor, amplasate în apropiere? Puteți achiziționa aplicații profesionale pentru mai puțin de 500 Euro. Sau puteți angaja un expert pentru marketingul atelierului de tatuaje și planul de promovare. Vă va costa 100 Euro. Aceasta reprezintă o fracțiune din tariful pe care îl percepe o mare agenție de marketing. O altă soluție este o imagine profesională, un website accesibil de pe smartphone, cu găzduire gratuită pentru primul an – costul fiind și de 120 Euro.

Acest model este numit sub-contractare (outsourcing) - alocarea către o altă firmă sau o persoană din afara companiei, a unui aspect care trebuie dezvoltat sau a unui serviciu necesar. Puteți găsi mai multe site-uri web care vă pot conecta cu liber profesioniștii (persoane care lucrează independent, ca persoană fizică autorizată și deține know-how-ul necesar pentru realizarea sarcinii). Exemple de astfel de site-uri: [www.frelancer.com](http://www.frelancer.com) și [www.PeoplePerHour.com](http://www.PeoplePerHour.com). Aceste platforme permit conectarea a milioane de companii și liber profesioniști și schimbul de know-how cu cheltuieli minime, câteodată chiar gratuit.

Când începeți să vă gândiți la subcontractare, rolul dumneavoastră este mai degrabă managerial decât productiv/tehnic. Definiți produsul, selectați-vă dezvoltatorii, testați produsul și apoi utilizați-l. Rolul dumneavoastră constă în împărțirea întregii dezvoltări în sarcini mai mici și subcontractarea acestora. După dezvoltare verificați-le și introduceți-le în producție. Dumneavoastră sunteți șeful – nu uitați asta.

Unul dintre marile eșecuri legate de sub-contractare este inovarea insuficientă. Liber profesioniștii vor dezvolta ceea ce le cereți investind cât mai puțin timp cu puțință și nu vor inova produsul. Aceasta trebuie să rămână în sarcina dumneavoastră, deci nu uitați să obțineți orice documentație necesară dezvoltării pentru arhiva dumneavoastră. Trebuie să vă mențineți know-how-ul și, probabil unul dintre liber profesioniști va utiliza informațiile referitoare la produsul existent – va avea nevoie de documentație pentru a începe dezvoltarea.

Totuși, mai există un model de afacere denumit “economia de partajare” (sharing economy). În cadrul acestui model, activele sau serviciile sunt partajate între indivizi, gratuit sau contra cost, de obicei prin Internet. Este cunoscut ca și consum colaborativ, economie colaborativă sau economie **pereche**. Vă puteți împărți biroul, bicicleta sau chiar conexiunea Internet. Si este o afacere în creștere – gândiți-vă numai la [Airbnb](#)!

Deci, nu este necesar să faceți totul singur și, de asemenea, puteți împărți ceea ce posedăți pe perioada în care nu aveți nevoie de ele. Aceasta vă va ajuta să progresați mai repede și mai ieftin. Chiar dacă sunteți singurul angajat în companie, vă puteți purta ca un adevărat șef și să utilizați liber profesioniștii pentru a realiza sarcinile pe care le fac de obicei angajații.

### Materiale suport și practici

Conform Statista, o companie de statistică din SUA, veniturile industriei de outsourcing, înregistrate la nivel mondial din 2010 până în 2017 sunt de **80 - 100 miliarde USD pe an**. Cel puțin 25% dintre acestea provin din diferite servicii online. Ceea ce înseamnă că outsourcingul nu este ceva nou - și s-a dovedit a fi o practică de afaceri de succes.

<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

Cazurile de afaceri pentru outsourcing diferă în funcție de situație, dar beneficiile outsourcing ului pot include: ([based on www.cio.com article on outsourcing](#))

- costuri mai scăzute (datorate economiilor de scară, nivelului mai scăzut al costului orar, fără suficiente cunoștințe specifice)
- acces la competente și resurse pe care firma nu le posedă
- o mai mare flexibilitate de a face față schimbării condițiilor de afaceri și comerciale
- accelerarea accesului la piață
- investiții mai mici în infrastructura internă
- mai mult timp la dispoziție pentru concentrarea pe alte aspecte

Toate aceste beneficii sunt importante pentru firmele aflate la început de drum – care nu au suficient timp, ori suficienți bani pentru profesioniștii angajați în companie, nu cunosc bine piața sau nu au experiență în domeniul de activitate vizat. Reprezintă o oportunitate pentru a demara activitățile.

## Resurse suplimentare și link-uri

- <https://djangostars.com/blog/outsourcing-risks-and-ways-to-mitigate-them/>
- <https://docs.google.com/document/d/1LMt-NIEiuwwwCxzpUj3KZar7PzEdVa9YptalBaP3rCQ/edit#>

## Abilități de rezolvare a problemelor

*“Problemele sunt doar oportunități în haine de lucru” – Henry Kaiser (industriaș american)*

### Descrierea abilității

Rezolvarea problemelor reprezintă acțiunea de definire a problemei, determinarea cauzei problemei, identificarea, prioritizarea și selectarea alternativelor de soluționare și implementarea soluției. Deținerea unei bune abilități de rezolvare a problemelor poate face o diferență uriașă în cariera dumneavoastră.

Problemele sunt în centrul majorității activităților zilnice de la locul de muncă. Indiferent dacă rezolvați problema pentru un client (intern sau extern), îi ajutați pe cei care rezolvă probleme sau descoperiți noi probleme de rezolvat, problemele pe care le întâlniți și trebuie să le rezolvați pot fi mai mari sau mai mici, simple sau complexe, ușoare sau dificile.

Un rol important al fiecărui manager este găsirea căilor adecvate pentru a le rezolva. Deci, dacă sunteți o persoană de încredere care soluționează probleme este foarte important pentru succesul dumneavoastră. O mare parte din încredere vine din utilizarea unei proceduri eficiente de abordare a problemei. Cu aceasta puteți rezolva problemele mai repede și mai eficient. Fără ea, soluțiile pe care le propuneți pot fi ineficiente sau vă puteți bloca și să nu faceți nimic, uneori cu consecințe neplăcute.

Sunt patru pași de bază pentru rezolvarea unei probleme:

1. Definirea problemei – diagnosticați situația astfel încât să vă focalizați pe problemă, nu doar pe simptome. Tehnicile care pot fi utile în aceasta etapă includ scheme logice pentru a stabili pașii așteptați ai unui proces și diagrame cauză – efect pentru determinarea și analizarea cauzelor. Acești pași susțin implicarea părților interesate, utilizarea informațiilor factice, compararea așteptărilor cu realitatea și focalizarea pe cauzele aflate la baza unei probleme.
2. Generarea de alternative – amânați selectarea unei soluții până nu sunt propuse mai multe alternative. Deținerea unui standard pe baza căruia să comparați caracteristicile soluției finale nu este similar cu definirea rezultatului dorit. Luarea în considerare a unor alternative multiple poate spori valoarea soluțiilor finale. O dată ce echipa sau persoana decide modelul “de dorit”, acest standard țintă devine baza pentru dezvoltarea parcursului pentru investigarea alternativelor.



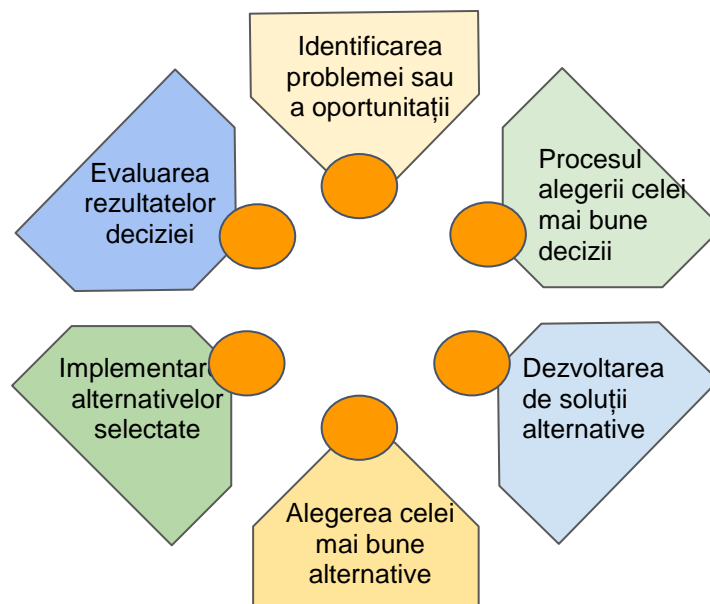
Brainstormingul și tehnicile de rezolvare a problemelor în echipă sunt de asemenea instrumente utile în această etapă de rezolvare a problemelor.

3. Evaluarea și selectarea alternativelor – înainte de evaluare trebuie generate cât mai multe alternative. O greșeală comună în rezolvarea problemelor este că acestea sunt evaluate așa cum sunt propuse, astfel încât prima soluție acceptabilă este aleasă, chiar dacă nu este cea mai potrivită. Dacă ne focalizăm pe a încerca să ajungem la rezultatul dorit, putem pierde oportunitatea de a învăța ceva nou, care va permite o îmbunătățire reală.
4. Implementarea soluțiilor – cea mai eficientă abordare, de departe, este implicarea celorlalți în implementare, ca modalitate de a minimiza rezistența la schimbările ulterioare. În implementarea soluțiilor trebuie create canale de feedback, pentru a avea o monitorizare continuă și testare a evenimentelor actuale comparativ cu așteptările. Rezolvarea problemelor și tehnicile utilizate pentru a genera soluții pot fi eficiente într-o organizație dacă soluțiile se mențin și sunt adaptate pentru a răspunde schimbărilor viitoare.

Utilizarea instrumentelor și tehnicilor stabilite vă va ajuta să vă îmbunătățiți abordarea de rezolvare a problemelor pe care le întâlnesc echipa sau compania dumneavoastră. Veți avea mai mult succes în rezolvarea problemelor și, datorită acestui fapt, mai mult succes în ceea ce faceți.

### Documente suport și practici

Următoarea diagrama ilustrează **procesul de alegere rațională**:



1. Primul pas constă în identificarea problemei sau recunoașterea oportunității. Problema reprezintă o deviație între situația curentă și cea dorită. Oportunitatea reprezintă o deviație între așteptările curente și o situație potențială mai bună.
  2. În cazul celui de-al doilea pas trebuie să luăm în considerare dacă avem de a face cu o problema de rutină, care necesită urmarea procedurii standard, pe baza experienței anterioare, ori o decizie nouă, neprevăzută.
  3. Cel de-al treilea pas presupune dezvoltarea unei liste cu posibile soluții, fie cercetând practicile sau soluțiile deja existente, fie crearea unora potrivite pentru situația dată.
  4. În cadrul celui de-al patrulea pas trebuie să alegeți din mai multe alternative. Oamenii au tendința naturală de a alege opțiunea cu rezultatele cele mai favorabile sau cea mai mare răsplată/ câștig.
  5. Cel de-al cincilea pas presupune implementarea alternativei selectate.
  6. Este urmat de cel de-al șaselea pas, care presupune evaluarea gradului de reducere a discrepantei inițiale dintre situația actuală și “ce ar trebui să fie”.
- În afară de aceasta, conform unui articol interesant din MindTools, mai jos puteți găsi informații referitoare la tehnicile de rezolvare a problemelor și să dobândați competențe care vă vor ajuta să analizați cauzele care stau la rădăcina problemelor.

Definirea problemei – cheia pentru o bună definire a problemei este de a vă asigura că aveți de a face cu o problemă adevărată. Instrumente ca [5 Whys](#), [Appreciation](#) și [Root Cause Analysis](#) vă ajută să puneți întrebarea corectă și să lucrați pe straturile problemei pentru a descoperi ce se întâmplă cu adevărat. În acest stadiu este de asemenea important să vă asigurați că tratați problema din mai multe perspective.

Procesul de rezolvare a problemei – abordarea celor 4 pași pentru a rezolva problemele vă poate ajuta în multe situații. Totuși, pentru un proces mai cuprinzător, puteți utiliza Simplex, Ancheta apreciativă (Appreciative Inquiry) sau Metodologia Sistemelor Soft (Soft Systems Methodology – SSM). Acestea vă arată detaliat pașii pe care îi puteți urma pentru a rezolva o problemă în mod eficient.

- [Simplex](#) presupune un proces care include opt etape: identificarea problemei, identificarea faptelor, definirea problemei, identificarea ideilor, selectare și evaluare, vânzarea ideii și acțiunea. Aceste etape construite pe procesul descris anterior, creează un ciclu al identificării și rezolvării problemei, care vă ajută să vă îmbunătățiți permanent organizația.
- [Ancheta apreciativă](#) are în vedere o abordare pozitivă unică, ajutându-vă să rezolvați probleme prin examinarea a ceea ce merge bine în zonele învecinate
- [Soft Systems Methodology](#) este conceput pentru a vă ajuta să înțelegeți probleme complexe, astfel încât să puteți începe procesul de rezolvare a lor.

Utilizează patru etape pentru a vă ajuta să revelați mai multe detalii referitoare la ceea ce a cauzat problema și apoi să stabiliți acțiuni pentru a îmbunătăți situația.

## Bibliografie

Markman, Art, Smart Thinking: Three Essential Keys to Solve Problems, Innovate, and Get Things Done, 2012

Kahane, Adam, Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities, 2007

## Resurse suplimentare și link-uri

[https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMC.h](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.h)

<https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html>

<https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>

## Analiza – Abilitatea de a vă dezvolta competențele analitice

“Analizați-vă viața, dragostea, viitorul cu abilitățile analitice îmbunătățite.”

### Descrierea abilității

În era digitală în care trăim, pentru a fi capabil să conduceți o afacere – fie ca este start-up fie ca este o mare companie – este foarte important să dobândiți puternice abilități analitice; colectarea, analizarea și interpretarea datelor joacă un rol cheie în conducerea cu succes a unei afaceri. Este clar pentru toți antreprenorii de orice vârstă că informația este o armă puternică și, dacă este folosită cu înțelepciune, îi poate ajuta să-și atingă obiectivele mai repede și mai eficient și să-și depășească competitorii.

Competențele analitice reprezintă abilitatea de a vizualiza, articula și rezolva atât problemele/conceptele simple, cât și pe cele complexe și de a lua decizii sensibile bazate pe informațiile disponibile. Aceste competențe includ demonstrarea abilității de a aplica gândirea logică pentru a colecta și analiza informația, conceperea și testarea soluțiilor la probleme și formularea planurilor.

Este cu adevărat important să fiți capabil să analizați informația întrucât deciziile economice pe care le luăm au impact asupra modului în care trăim și asupra viitorului firmelor și piețelor. Deciziile politice pot schimba cursul legislației la nivel local, regional și global. Deciziile de afaceri pot duce la creșterea calității muncii și deschid noi oportunități. Deciziile personale pe care le luăm afectează relațiile pe care le avem cu familia, prietenii și colegii de muncă.

Volumul mare de informații existent a schimbat felul în care start-up-urile își canalizează eforturile și felul în care își dezvoltă strategiile pentru că evidențiază în mod clar dacă firma merge în direcția bună. Bazele de date referitoare la indicatori permit întreprinzătorilor să ia decizii mult mai bine informate, să creeze strategii de marketing orientate pe rezultate, să crească vânzările și să-și înțeleagă mai bine clienții și modul în care produsele lor satisfac nevoile și suferințele acestora.

O combinație a unei mai bune înțelegeri, filtrări și aplicări a informațiilor vă poate ajuta să rezolvați problemele mai repede, ducând la luarea deciziilor mai repede și într-un mod mai eficient. Trebuie să învățați cum să folosiți programele Microsoft Office, precum Excel, PowerPoint și alte instrumente de analiza a datelor și de comunicare, și poate, mai important, trebuie să știți cum să prezentați datele către ceilalți într-un mod care să-i implice în povestea dumneavoastră și să-i motiveze să acționeze.

Sunt mai multe exemple de competențe analitice:

- Abilități de analiză: abilitatea de a analiza trendul unui volum mare de informații și de a obține un rezultat
- Lucrul cu problemele: dați exemple de rezolvare a problemelor la locul de muncă
- Programarea: scrieți un program de sistem cu rezultate precise de ieșire
- Raportarea: un raport scris asupra eficienței unui eveniment specific, de exemplu

o campanie politică;

- Gestionarea eficientă a sarcinilor: descoperiți o modalitate mai eficientă de îndeplinire a unei sarcini specifice de la locul de muncă;
- Proces: crearea unui set de pași pentru a implementa un proces care poate avea un rezultat;
- Tratarea problemelor: identificarea unei probleme și găsirea unei soluții pentru a evita înrăutățirea ei;
- Colectarea informației, analizarea rezultatelor și formularea unei soluții la o problemă.

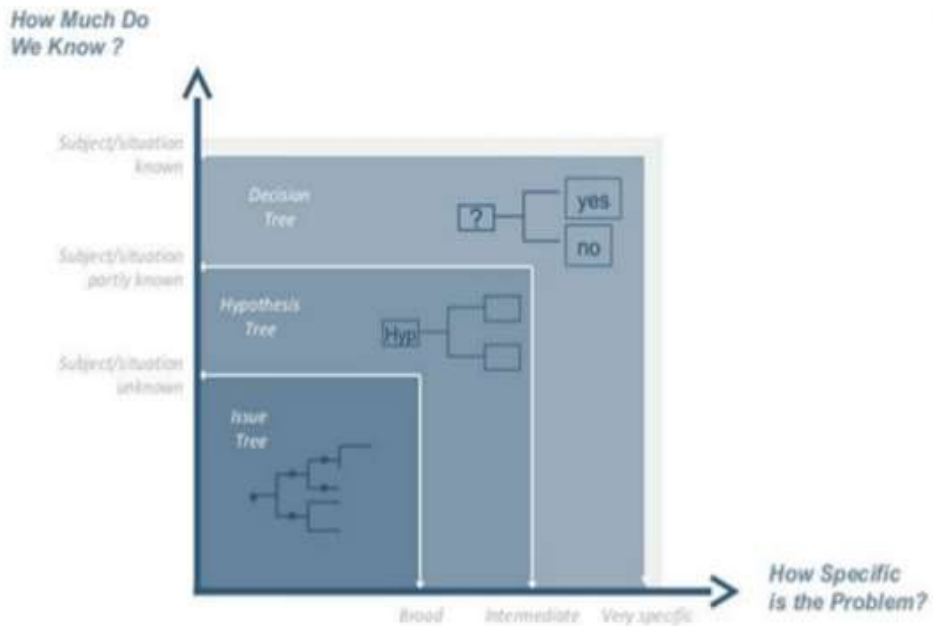
### Documente suport și practici

Pentru a vă putea dezvolta mai departe competențele analitice trebuie să puneți întotdeauna întrebarea corectă; să vă dați seama ce nu știți; să nu faceți presupuneri; să nu luați de bun ceea ce vedeți; transformați informația în cunoaștere. De asemenea trebuie să aveți în minte următoarele întrebări: De ce vreau să realizez ceva? Ce suport îmi este necesar? Cum îmi voi atinge obiectivele? Cât de mult va dura să-mi pun în aplicare planurile? Pe ce vreau să pun accentul? Astfel vă va fi mai ușor să analizați toate datele și informațiile colectate și să luați decizia corectă.

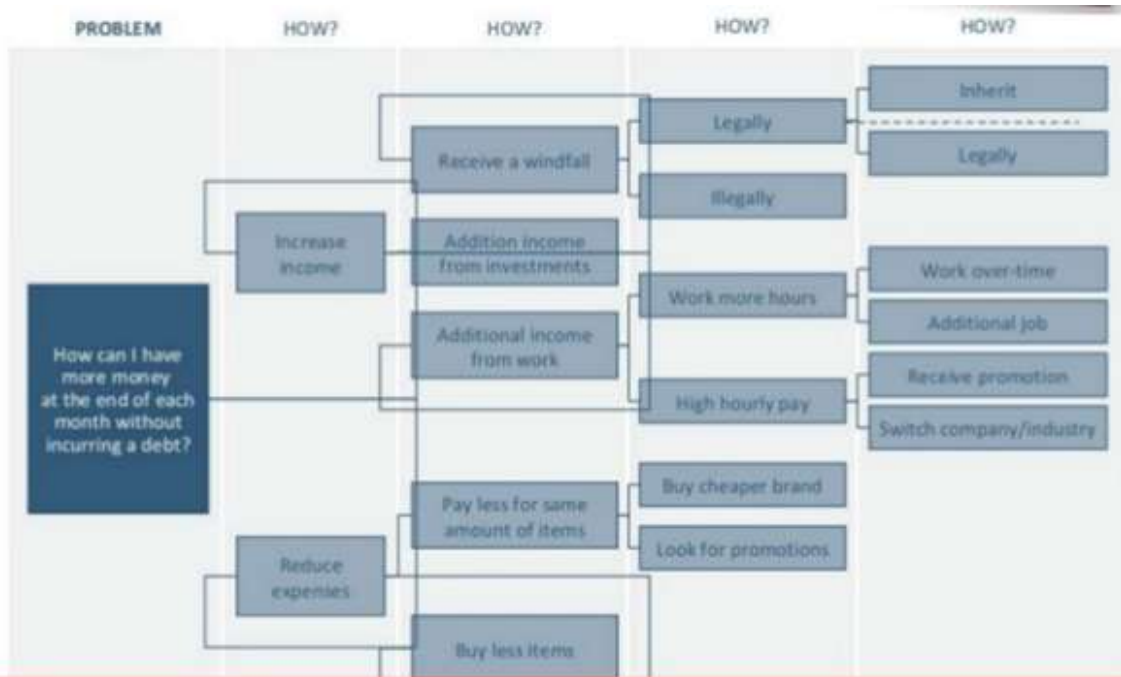
Arborele logic este un instrument care vă poate ajuta să stimulați procesul de gândire pentru a acoperi toate aspectele problemei, analiza și colectarea informațiilor și luarea unei decizii. De asemenea vă va ajuta să vă focalizați pe priorități; formează fundamentul colectării datelor; facilitează lucrul în echipă.

Arborele logic nu poate înlocui gândirea și creativitatea și nici analiza detaliată. Există trei tipuri de arbori logici:

- arborele problemei – împarte problema în sub-componente pentru a identifica posibilele cauze;
- arborele ipotezei – structură pentru testarea/ evaluarea unei ipoteze, prin identificarea și verificarea sub-argumentelor;
- arborele deciziei – structurează întrebări cheie pentru a selecta o soluție din mai multe posibile.



**logic tree spread**



**logic tree example**

### **Bibliografie**

Simon, Herbert (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning," Organization Science 2 (1): 125–134

Simon, Herbert (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice," Quarterly Journal of Economics, vol. 69, 99-188

McShane, S. L. & Glinow M. (2009). Organizational Behavior. McGraw Hill

### **Resurse suplimentare și link-uri**

<https://www.slideshare.net/tonyobregon/developing-your-analytical-skills>

<https://www.zipjob.com/blog/analytical-skills-list-resume/>

<https://www.slideshare.net/CoExist1/analytical-skill-problem-solving>

[https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZiMyZ/Market\\_Opportunity\\_Recognition\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZiMyZ/Market_Opportunity_Recognition_powerpoint_ppt_presentation)

<https://journal-ijer.springeropen.com/articles/10.1186/2251-7316-2-7>

## Abilitatea de a vă focaliza pe client atunci când dezvoltați un produs/ serviciu

*“Fac exerciții în care-i scot pe studenți în afara sălii de curs. Nimic nu formează mai bine percepția studenților referitor la ideea lor sau la piață, decât discuția cu un client. Cei mai mulți dintre studenți se simt inconfortabil atunci când încep o discuție cu un potențial cumpărător. O dată ce se familiarizează cu această abilitate, se transformă și își modifica modul de a gândi.” -Rodney Boehm, Texas A&M University*

### Descrierea abilității

Ce oferă start-up-ul/ compania dumneavoastră? Cui îi servesc produsele/ serviciile oferite și ce le face diferite sau unice?

La aceste întrebări ar trebui să răspundă start-up-urile în mod clar, eficient și repede. În caz contrar, vă puteți pierde audiența/ potențialii clienți. Ei sunt presați de timp și sunt atâtea opțiuni competitive. Construirea unei propuneri de valoare solide înseamnă să începeți să aveți perspectiva clientului, chiar înainte de a începe să vă gândiți la produsul/ serviciul dumneavoastră. Aceasta ne conduce la a începe să ne gândim la nevoile clientului în termeni de sarcini pe care încercăm să le realizeze în viața cotidiană. Clienții identifică și experimentează probleme sau au așteptări înainte de finalizarea acestor sarcini, în timpul procesului și chiar după finalizarea lor. Aceste tipuri de provocări și așteptări nu sunt numai funcționale.

Exista două răspunsuri diferite și integrate la întrebarea de mai sus, iar acestea sunt legate de o abordare inițială diferită;

A. De ce ar cumpăra clientul produsul meu? – abordarea legată de dezvoltarea produsului

B. Ce diferențiază produsul meu de cel al competitorilor? – abordarea legată de client

Propunerea de valoare pentru client este cheia unei activități de marketing eficiente. Aduce laolaltă nevoile clienților, perspectiva competitivă și valoarea produsului. Furnizează o declarație concisă și suportabilă referitoare la valoarea produsului. Cuantifică modul în care această valoare este bazată pe toate experiențele posibile ale utilizatorului produsului. Propunerea de valoare pentru client oferă o abordare focalizată pe înțelegerea utilizatorului vizat în contextul produsului dumneavoastră.

Pentru a dezvolta un produs util este necesar să măsurați gradul de coerență între valorile și așteptările clienților și propunerea de valoare a companiei dumneavoastră. Este necesar d.p.d.v. strategic să operați modificări, ajustări și personalizări ale produsului pe baza sugestiilor clienților sau să vă focalizați pe diferite tipuri de clienți.

Valoarea unui produs nu este doar o chestiune de bani, ci încorporează mai multe



variabile pozitive și negative pe care clientul le va lua în considerare atunci când plătește pentru a-și satisface nevoile. Deci, primul pas este focalizarea pe nevoile clienților (sau sarcinile pe care le au de rezolvat). Ce le oferim clienților noștri pentru a-și finaliza sarcina? Cum îi putem ajuta să o facă? O putem face mai bine decât competitorii noștri?

O bună analiză a propunerii de valoare începe prin înțelegerea sarcinilor și activităților clienților. Aceștia sunt ființe umane sau instituții create de oameni raționali care încearcă să rezolve ceva în fiecare zi. Cele mai bune lucruri încep cu sarcinile pe care încearcă să le ducă la îndeplinire, problemele pe care încearcă să le rezolve sau nevoile pe care încearcă să le satisfacă. Ce sarcini funcționale încearcă clienții dumneavoastră să rezolve? (ex. realizarea unei sarcini specifice, rezolvarea unei anumite probleme etc.). ce sarcini sociale încearcă să rezolve? (ex. încearcă să obțină un statut social, să arate mai bine etc.). Ce sarcini emoționale încearcă să rezolve? (ex. să se simtă bine, securitate etc.). Ce nevoi de bază încearcă să-și satisfacă? (ex. comunicare).

Trebuie luate în considerare două aspecte: 1) încercați să nu vă gândiți la soluția dumneavoastră sau la cele existente; 2) încercați să nu vă gândiți la un anumit tip de client.

Scopul este de a veni cu cea mai completă listă de nevoi și câștiguri referitor la activități, sarcini și nevoi. Aceasta vă va ajuta din două motive: 1) va lărgi șansele de diferențiere și va face mai ușoară poziționarea; 2) va facilita înțelegerea pieței și a competitorilor pentru că ne permite să înțelegem mai bine tipul de nevoi cărora le servește produsul nostru.

Partea critică a acestui proces lărgeste gradul de înțelegere a clienților, prin focalizarea nu numai pe sarcinile funcționale, dar și pe cele sociale și emoționale. Aceasta permite schițarea nevoilor și a câștigurilor aferente acestor sarcini. (ex. Big Ben în UK, ceasurile Rolex și Patek Philippe).

Nevoile și Câștigurile vor deveni nucleul Propunerii de Valoare din cadrul Modelului Business Canvas. Ele exprimă "buchetul" de așteptări, temeri, probleme și obstacole pe care clientul le experimentează în realizarea sarcinilor. Este întotdeauna mai bine să luați în considerare (acolo unde este posibil) cele trei tipuri de sarcini (emoționale, sociale și funcționale) pentru că vă ajută să înțelegeți nevoile și câștigurile mai bine.

În funcție de persoana schițată în cazul clientului și prioritizarea problemelor, puteți identifica ceea ce se potrivește în cazul fiecărui tip de client, utilizând numai contururile socio-economice. Chiar dacă satisfaceți o nevoie de bază, clienții sunt ființe sociale și emoționale, care încearcă să se afirme printre alții și să-și găsească un statut emoțional specific. Cartografierea tuturor acestor aspecte în cadrul segmentului de clienți, în canvasul propunerii de valoare, permite o înțelegere mai cuprinzătoare a clienților și găsirea unui spațiu mai mare pe care să concurați, o mai bună propunere de valoare și poate un mai bun model de afacere.

Odată ce ne-am explicat nevoile clienților, iar nevoile și câștigurile au fost evidențiate în cel mai cuprinzător mod posibil, va trebui să le prioritizăm: nevoile și câștigurile trebuie ordonate în funcție de intensitatea și urgența cu care fiecare dintre nevoi afectează harta consumatorului. Aceasta ne va ajuta să înțelegem ce creator de câștig, respectiv ce satisfăcător de nevoie trebuie construit sau în care trebuie investit. Pentru a face aceasta trebuie să începem cu o întrebare: care sunt persoanele (clienții) care încearcă să rezolve această activitate?

Pentru a înțelege mai bine care este cel mai bun client pe care trebuie să-l vizați, este critic și vital să segmentați piața și să înțelegeți cum să direcționați comunicarea către segmentul vizat. Începeți să definiți clienții pe baza profesiei lor, hobby-urilor sau a rolului lor/ implicării în societate (ex. asociații sportive, voluntariat, implicare religioasă, cercetași, cluburi).

### **Materiale suport și practici**

Pentru o mai bună înțelegere a implicațiilor și relației dintre produse/servicii și consumatori putem utiliza un instrument numit Canvasul/Panza Propunerii de Valoare (VPC), un instrument vizual util care panoramează în două cadrane importante ale Modelului de Afacere Canvas (BMC): propunerea de valoare (cadrantul central al BMC și cadrantul din partea stângă, “piața” în VPC) și segmentul consumatorilor. Acest instrument vă poate ajuta în brainstorming, enunțarea ipotezelor și chiar în conducerea testării pieței și pivotarea deciziilor.

Se împarte în două cadrane: în partea dreapta este segmentul consumatorilor. Aceștia încearcă să îndeplinească o sarcină care poate fi: 1) funcțională, 2) emoțională sau 3) socială. În acest demers ei experimentează probleme (sau nevoi) și au așteptări (câștiguri) care pot fi funcționale, emoționale sau sociale sau toate acestea în același timp.

În partea stângă este “Propunerea de valoare”, care este împărțită în trei cadrane: 1) produsele și serviciile (cele viitoare sau cele deja existente pe piață), 2) creatorii de câștiguri, 3) satisfăcătorii de nevoi/ eliberatorii de durere (a se vedea cap.7).

Cele mai multe firme mici nu-și pot permite să plătească studii complexe și costisitoare de urmărire a comportamentului clienților, studii care sunt utilizate de către competitorii mai mari și mai sofisticați, dar pot realiza cercetări calitative, cu costuri mai reduse sau chiar gratuite, și să colecteze feedback-ul: discutați cu cumpărătorii despre achizițiile pe care le fac și satisfacțiile pe care le aduc produsele cumpărate. Din punctul de vedere al cercetării de marketing, aceasta reprezintă o cercetare calitativă subiectivă, fără interviuri standard de control. Dar furnizează informații în timp util și se poate acționa rapid. Si vă va aduce în momentul cumpărării, mai aproape de clienții dumneavoastră (ex.retaileri) și utilizatorii finali.

Conduceți un test referitor la nivelurile cheltuielilor de publicitate efectuate pe diferite piețe de testare sau, cu doar o singură afacere, într-o singură locație, pe perioade diferite. Este destul de ușor să schimbați datele introduse referitoare la cheltuielile aferente fiecărei piețe, dacă doriți să testați mai multe piețe, situate în diferite zone geografice. Cu toate acestea, ar trebui să se înregistreze diferențe semnificative referitoare la cheltuieli, de cel puțin +/- 50% în cazul fiecărei piețe, pentru fiecare variabilă referitoare la cheltuieli. În cazul firmelor mici (ex. un singur magazin) ar putea fi necesar să se modifice nivelul cheltuielilor din perioadele anterioare și să se compare rezultatele vânzărilor. De exemplu, încercați să măriți cheltuielile făcute cu publicitatea în ziarul local cu 50% față de același trimestru din anul anterior.

Examinați nivelul facturilor referitoare la vânzările săptămânale în cazul noilor produse, comparativ cu cele aferente produselor curente. Aceasta este o cale indirectă, dar gratuită, pentru a măsura achiziția inițială comparativ cu necesarul de stocuri.

### **Bibliografie**

Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Alexander Osterwalder

### **Resurse suplimentare și link-uri**

Pamela Hudadoff, The Customer Value Proposition Differentiation through the Eyes of Your Customer

<http://www.engr.colostate.edu/~marchese/stese/reading2.pdf>

<http://www.entrepreneurial-insights.com/business-model-canvas-creating-value-proposition/>

Marketing Audit for Knowledge Intensive Business Services Ettore Bolisani and Enrico Scarso Department of Management and Engineering, University of Padua, Vicenza, Italy

Improving Customer Participation in Knowledge Intensive Business Services Mekhail Mustak Turku School of Economics, University of Turku, Finland

<http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/persona-canvas>

<https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/marketing/products-pricing/generating-and-evaluating-new-product-ideas>

## Competiția – abilitatea de a vă urmări competitorii

*Învățați-vă domeniul și competiția înainte de a începe afacerea” - Carl Koop, Bijou Basin Ranch*

### Descrierea abilității

În lumea modernă de azi, supraîncărcată cu tot felul de conținuturi și zgomot informațional, este necesar să vă evidențiați „dramatic” de competiție pentru a fi remarcat. Există mai multe feluri de a o face, însă cea mai ușoară cale de a performa mai bine este să învățați de la concurenții dumneavoastră. Si să încercați s-o faceți mult mai bine. Dacă faceți același lucru ca ceilalți, cum vă puteți aștepta să ieșiți în evidență? Sau, și mai rău, de ce ar cumpăra cineva de la dumneavoastră dacă poate cumpăra același produs de la alte firme?

De aceea analiza competitivității afacerii este atât de importantă.

### Documente suport și practici

Înțelegerea a ceea ce se întâmplă în afara afacerii dumneavoastră este un aspect esențial al planificării strategice. Există câteva instrumente analitice utile disponibile, care vă pot ajuta să cunoașteți factorii cruciali din mediul de afaceri și motoarele competitivității în domeniul dumneavoastră, ca prim pas în analiza competitorilor. De altfel, foarte mulți oameni de afaceri încearcă să înțeleagă, mai detaliat, ce fac concurenții lor.

Există o piață emergentă, care oferă instrumente pentru analiza competitorilor. Puteți să găsiți 15 dintre acestea în acest [articol](#), care pot fi folosite cu o înțelegere a conceptelor de bază referitoare la marketingul digital. Unele dintre acestea oferă un serviciu inițial gratuit, dar dacă doriți să aveți mai multe date, aceste servicii sunt contra cost. Totuși, puteți face multe utilizând acești pași simpli, furnizați de [impactbnd.com blog](#).

- Identificați cinci sau zece competitori din nișa dumneavoastră.
- Analizați și comparați conținutul paginilor web ale competitorilor – vedeți ce oferă
- Verificați-le integrarea în social media – ce postează, cât de des, câți urmăritori au?
- Identificați zonele în care prezența dumneavoastră online, produsele sau serviciile pot fi îmbunătățite.
- Propuneți îmbunătățiri

Când sunt gata aceste îmbunătățiri, utilizați tehnicile de hacking a creșterii. Uneori, metoda poate fi aplicată numai în cazul unui anumit competitor – deci, faceți benchmark pe obiectivele importante și vedeți care este diferența.

Dacă afacerea a început la nivel local și nu este atât de digitalizată, încercați să identificați zona în care veți vinde produsul sau serviciul. Apoi, puteți aplica câteva trucuri referitoare la cercetarea de marketing de bază, cum sunt:

- Cumpărați de la magazinele competitorilor: în funcție de tipul afacerii, îi puteți suna, le puteți vizita birourile și să le cumpărați produsele. Obțineți o listă de prețuri.
- Discutați cu clienții competitorilor: ce le place și ce le displace? De ce și cum decid clienții?
- Dacă competitorii sunt locali, căutați în cartea de telefon și verificați anunțurile/reclamele cu care concurează. Analizați ce spun în aceste anunțuri, ce aspecte sunt evidențiate. De asemenea, verificați ziarele locale, mai ales când activați într-un domeniu care se adresează publicului (ex. instalații de aer condiționat).

Totuși, fără o prezență online, veți pierde informații semnificative referitoare la ceea ce fac competitorii dumneavoastră.

### Bibliografie

- Business and Competitive analysis - <https://www.amazon.com/Business-Competitive-Analysis-Effective-Application/dp/0132161583>

### Resurse suplimentare și link-uri

- <https://hackernoon.com/9-reasons-nobody-pays-attention-to-your-content-you-need-to-hear-this-77bbcd01faa0>
- <https://awario.com/blog/5-reasons-to-keep-a-close-eye-on-your-competition-on-social-media/>

## Planificarea – abilitatea de a vă planifica traseul/ parcursul

Cum va arăta afacerea dumneavoastră peste trei ani? Aveți o foaie de parcurs pentru a ajunge de la situația de astăzi la ceea ce ați prevăzut pentru viitor? Veți fi mai aproape de realizarea viziunii anul viitor? Nimeni nu poate prezice viitorul. Dar dacă nu schimbați nimic, viitorul nu va fi diferit de trecut.

Strategia înseamnă alegerea conștientă a unei direcții clare referitoare la dezvoltarea companiei. Cu aceste cunoștințe, veți fi capabil să răspundeți proactiv la schimbările din mediul de afaceri.

Pentru antreprenorii la început de drum, planul de afaceri și planul strategic par același lucru. Iată care sunt diferențele:

Planul de afaceri	Planul strategic
<p>Se referă la <b>ce anume</b> veți face pentru a câștiga bani. Este baza pentru întreaga activitate (plan pe termen lung).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-definește scopul afacerii</li> <li>-structurează ideile principale</li> <li>-descrie ideea dumneavoastră de afaceri pentru potențialii investitori</li> </ul>	<p>Se referă la <b>modul în care</b> vă veți atinge obiectivele de afaceri în următorii trei sau cinci ani (plan pe termen scurt sau mediu).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-definește oportunitățile de marketing pe care intenționați să le valorificați</li> <li>-oferă direcția pentru a pune în practică obiectivele planificate</li> <li>-prioritizează nevoile financiare</li> <li>-vă ajută la construirea avantajului competitiv</li> <li>-stabilește termene limită și benchmarking (acestea reprezintă părți ale planurilor operaționale în cazul firmelor mari)</li> </ul>

Pe scurt – aveți nevoie de pași/ etape și termene limită pentru a ști dacă afacerea merge pe drumul cel bun sau nu. Este un proces repetitiv care trebuie urmat în mod regulat, în mod normal în fiecare trimestru.

## Documente suport și practici

Luăți în considerare un extras din statisticile realizate de [Balanced Scorecard Collaborative](#), o organizație focalizată pe strategiile de management în firme:

- 86% din echipele de conducere petrec mai puțin de o oră pe luna pentru a discuta

strategia.

- 60% din organizații nu corelează strategia cu bugetarea.

Deci, care sunt eventualele rezultate ale acestor constatări?

Dificultăți în conducerea afacerii și chiar faliment.

De fapt, planificarea afacerii poate fi distractivă. Să creați ceva pe baza visurilor și ideilor dumneavoastră – poate fi unul dintre cele mai excitante și recompensatoare procese pe care le parcurgeți. În realitate, deja aveți un plan strategic, chiar dacă este numai în mintea dumneavoastră. Deci, treceți la următoarea etapă, scrieți-l (poate dura doar câteva ore de lucru).

Practic, elementele planului strategic ar trebui să includă:

- Declarația de misiune și viziunea
- Scopul și obiectivele
- Strategiile pe care le veți utiliza pentru a atinge obiectivele
- Planurile de acțiune pentru a pune în practică strategiile

În realitate, planificarea strategică structurată nu înseamnă mai mult; este o cale mai bună pentru a face ceva ce a fost făcut.

## Bibliografie

Strategic Planning For Dummies - <http://www.dummies.com/store/product/Strategic-Planning-Kit-For-Dummies-2nd-Edition.productCd-1118077776,navId-322439,descCd-tableOfContents.html>

## Intrați pe digital - și online

*“Firmele care decid să nu fie parte a revoluției digitale vor dispărea în mai puțin de 10 ani [...] Nu au altă opțiune decât să se reinventeze.”* - Pascal Buffard, CEO of Axa Technology Services

Daca 85% din companii se gândesc la transformarea digitală – nu este atunci momentul potrivit să ne gândim la înființarea unei companii? Motivul este foarte simplu – clienții dumneavoastră!

Internetul este parte a rutinei noastre zilnice; nu un lucru pe care îl utilizăm ocazional și nu este numai despre social media. Internetul stă acum la baza comunicării în afaceri și confortul consumatorilor este probabil cel mai critic factor, atât timp cât 71% dintre aceștia cred că vor obține un preț mai bun online. Internetul înseamnă de asemenea accesul la piața mondială și exploatarea competiției globale.

Utilizarea resurselor digitale vizează două arii diferite – interne și externe. Digitalizarea internă reprezintă procesul de organizare a procedurilor interne, iar digitalizarea externă se referă la modul în care clienții noștri pot ajunge la noi, pot cumpăra de la noi și se pot bucura de produsele / serviciile pe care le oferim. În timp ce digitalizarea externă este aproape totdeauna online, companiile mari utilizează digitalizarea internă pe computerele și serverele din locațiile pe care le dețin. În ultimii ani, soluțiile de stocare a informației în cloud sunt tot mai folosite și duc la o nouă transformare – eliminarea locațiilor digitalizate și utilizarea cloud-ului.

## Materiale suport și practici

Un sondaj destul de recent, realizat în cazul a 550 start-up-uri de pe BestVendor a ajuns la concluzia că majoritatea folosesc resurse din cloud: QuickBooks (71%) pentru evidența contabilă, Google Analytics (70%) pentru BI, Salesforce.com (59%) pentru managementul relațiilor cu clienții și Dropbox (39%) pentru depozitare și salvarea copiilor. Un raport din anul 2018, despre 280 North Inc., un start-up din San Francisco care realizează prezentări și softuri de dezvoltare web a arătat faptul că fondatorii companiei au înregistrat cheltuieli lunare de 4,500 USD prin utilizarea unui cod gratuit de acces și închirierea de spațiu web de la Amazon Web Services. După cum menționa Chris Sacca, un investitor în 280 North Inc. și fost director al Google Inc. „direcția principală în aceste companii este închirierea și mâncarea ... Acum 10 ani nu mă gândeam că poți scrie o linie de cod pentru mai puțin de 1 milion USD.”

Utilizarea cloud-ului înseamnă, în mod definitiv, o schimbare în gândirea utilizatorului. Nu știi unde sunt stocate datele tale ... însă pentru un tarif scăzut (uneori chiar gratis) altcineva are grijă de salvarea copiilor fișierelor tale, luarea măsurilor de securitate necesare, permanent. Nu aveți nevoie să luați fișierele cu dumneavoastră atunci când vă deplasați și le puteți accesa sau edita cu ajutorul telefonului, tabletei sau laptopului. Este biroul mobil perfect!



## Nevoia de birou

Microsoft office reprezintă încă un standard de facto pentru utilizarea la birou. În trecut, Microsoft a format piața prin experiența unică a utilizatorului, interfața și structurarea fișierelor. Toată lumea cunoaște fișierele cu extensia .doc și .ppt, iar PowerPoint este numele generic în cazul slide-urilor.

Dar, odată cu apariția Internetului și cloud-ului, lucrurile s-au schimbat. Google și-a produs propriile programe Office, complet gratuite și care oferă posibilitatea ca mai multe persoane, aflate în locații diferite, să lucreze pe același document. Astfel, puteți lucra la planul de marketing în același timp cu consultantul dumneavoastră care se află în altă țară. Sau în același timp cu întreaga echipă. Imaginați-vă făcând asta offline – fiecare își trimite documentul de lucru prin e-mail, cineva îl actualizează, lăsând la o parte ceva, în mod neintenționat, trimite fișierul actualizat din nou prin e-mail, obține feedback-urile ... Este o muncă plictisitoare și mai puțin productivă.

Câțiva dintre utilizatorii cu vechime ai Microsoft Word au spus ca Google docs nu este atât de versatil ca Microsoft Word. Poate că este adevărat, dar este de asemenea adevărat că statisticile spun că 90% dintre funcții nu sunt folosite de către majoritatea utilizatorilor.

Nu este o întrebare relativ la Microsoft Word sau Google Docs – ci despre instrumente offline sau online, beneficiile acestora și economiile bănești. Trebuie să instalați instrumente offline, să le actualizați periodic și, în general, să le plătiți ( ca de exemplu Microsoft Office). Deci, de ce să plătească cineva pentru aceasta, dacă sunt și alte alternative online, gratuite, fără a fi necesară instalarea sau mentenanța din partea utilizatorului?

Pentru 90% din birouri, versiunea gratuită online a Microsoft Word 2016 reprezintă instrumentul perfect. Sau puteți utiliza orice pachete office gratuite online care vi se potrivesc și care sunt descrise în [articolul următor](#).

## Software-ul ca serviciu (Saas)

Acest titlu poate părea descurajator, dar denotă doar o parte de soft dezvoltată de cineva și care poate fi utilizată folosind un browser. Acest soft poate reprezenta instrumentul pe care-l folosiți zilnic – de la evidența contabilă la design, managementul relațiilor cu clienții sau jocuri. Este esențial să știți că are atașat un model de afaceri. Înseamnă că se plătește sub forma unui tarif lunar, dar în general fiecare furnizor oferă o versiune gratuită a versiunii de bază. Un antreprenor deștept își poate configura întregul birou cu ajutorul versiunilor gratuite ale softului.

Nu se referă numai la ceea ce este necesar pentru îndeplinirea sarcinilor zilnice ale organizației. Soluțiile bazate pe cloud vă oferă oportunitatea de a vă oferi produsele sau serviciile clienților, într-o modalitate mult mai accesibilă decât oricând.

- Dacă aveți nevoie de o pagină web obișnuită, o puteți realiza chiar dumneavoastră în doar o zi, fără a fi nevoie de abilități tehnice deosebite, utilizând template-urile furnizate de diferite site-uri precum [www.wix.com](http://www.wix.com) sau [www.web.com](http://www.web.com). Puteți găsi [alte opțiuni în cadrul acestui articol](#). Toți acești furnizori oferă site-uri pentru magazine online și plăți online. Ceea ce acum câțiva ani părea imposibil pentru un antreprenor, astăzi poate fi realizat destul de ușor.
- Vă puteți oferi produsele (sau chiar serviciile) pe marile platforme de cumpărături online - precum eBay, Amazon sau Shopify. Pe aceste platforme nu este necesar să vă gândiți cum să vă organizați magazinul online și cum să procesați plățile – trebuie doar să vă focalizați pe produsele dumneavoastră. Furnizorii acestor platforme vă oferă de asemenea și diferite instrumente pentru analiza evoluției prețurilor unor produse similare, respectiv momentul vânzării, dar trebuie să vă amintiți că sunteți în mijlocul unei competiții acerbă. Partea bună este că vă va costa mai puțin testarea produsului, dar e nevoie de destul de mult timp și răbdare pentru a fi găsit și recunoscut de consumatori. În acest articol puteți afla cum vă puteți deschide un magazin online pe Amazon.

## Organizarea afacerii

Atât timp cât nu vă putem oferi răspunsul referitor la ceea ce este necesar pentru afacerea dumneavoastră, întrucât este diferit în cazul fiecărei firme, iată o listă a aspectelor la care trebuie să vă gândiți:

- Organizați munca pentru echipa dumneavoastră: este esențial să știți că alocarea sarcinilor pentru fiecare membru al echipei și comunicarea acestora, mai ales dacă vă aflați în birouri sau locații diferite, nu este o treabă ușoară. Timpul e-mailurilor și foilor de lucru a trecut, acum sunt o serie de instrumente care demistifică confruntarea tuturor informațiilor. Puteți utiliza în acest sens [Trello](#), [Airtable](#) sau [Yalla](#).
- Managementul fluxului de lucru – organizați procesele de lucru din firmă: probabil nu ați auzit niciodată de ele, dar aceste instrumente sunt cele mai potrivite pentru a coordona activitatea. Dacă, spre exemplu, aveți o procedură pentru pregătirea documentației pentru contabilul dumneavoastră, puteți stabili toți pașii acestei proceduri și să-i operaționalizați. Persoanele implicate în proces nu trebuie să cunoască întregul proces – trebuie doar să primească sarcina, s-o ducă la îndeplinire, să adauge fișiere și să dea click pe butonul „done” (îndeplinit). Softul pentru automatizarea proceselor va salva informația și o va transmite următoarei persoane implicate în acest proces. Folosind acest instrument, finalizați imaginea de ansamblu a stadiului în care vă aflați în cadrul procesului, care sunt termenele limită și, de asemenea, ați realizat și o analiză. Puteți utiliza [Pipefy](#), [Elegantt for Trello](#) sau [Process](#).
- Datele referitoare la clienți sunt probabil cel mai important activ al dumneavoastră. Lucrul cu clienții, managementul vânzărilor, stocarea și organizarea tuturor informațiilor referitoare la vânzări într-un singur loc este o necesitate. În acest sens puteți utiliza versiunile gratuite sau contra cost ale [Bitrix24](#), [Podio](#) sau [Wrike](#).

## Resurse suplimentare și link-uri

- How Cloud Computing is Fueling the Next Startup Boom - <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2011/11/01/cloud-computing-is-fuel-for-the-next-entrepreneurial-boom/#6f57e8a01db8>

# 7 Modelul de Afacere Canvas și metodologia Lean Start-Up

În ultimii ani au fost folosite două paradigme principale în dezvoltarea afacerii, idei pe care orice antreprenor de azi sau potențial antreprenor ar trebui să le știe!

Una dintre acestea este metodologia “Lean Start-Up”, elaborată de Eric Ries, iar cealaltă Modelul de Afacere Canvas (Business Model Canvas), dezvoltat de Alexander Osterwalder și Yves Pigneur, prezentat în cartea “Business Model Generation”.

Deși nu orice întreprinzător, asociat unic sau liber profesionist se străduiește să devină următorul Apple sau Google sau TESLA, oricine poate învăța câteva din principiile dezvoltate de către autori.

Mai cu seamă, focalizarea pe client și nevoile sale (propunerea de valoare), și nu pe tehnologie, învățarea rapidă și învățarea din feedback-ul clientului, sunt în contrast cu școala veche de afaceri. Fondatorii acesteia se focalizau pe modul în care își desfășurau activitatea comercială și modalitatea cea mai bună de a o face, iar planificarea era considerată mai importantă decât învățarea rapidă.

Metodologia lean start-up este o metodologie pentru dezvoltarea afacerilor și a produselor, ce are în vedere scurtarea ciclurilor de dezvoltare a produselor. Creatorii de afaceri sunt încurajați să emită ipoteze, să realizeze prototipuri, să ceară feedback și să-și adapteze produsul sau serviciul cât mai rapid. Ideea de bază este să eșuați atâta timp cât nu este prea costisitor și apoi să vă îmbunătățiți produsul.

Principiile de bază sunt enunțate în cartea “The Lean Start-Up” (<http://theleanstartup.com/book>). O serie de alte informații utile pot fi accesate pe website și introducând ca și cuvinte cheie de căutare „lean startup” pe YouTube, care abundă de prezentări utile. De aceea câteva propoziții ca impuls pentru a studia aceste prezentări mai cuprinzătoare, sunt suficiente aici.

Un risc semnificativ pentru noile afaceri este legat de faptul că investesc multe resurse în modele de afaceri netestate (facilitați de producție, resurse umane, promovare etc.),

deci există riscul ca acele modele să nu genereze profit, dacă ipotezele de la care s-a pornit au fost greșite.

De aceea, o abordare la scară mică poate fi folosită pentru testarea validității modelului de afaceri și a capacității de a atrage clienți. Numai după ce modelul a fost validat se poate investi în extinderea afacerii.

Inspirată de ideile producției **lean**, această metodologie caută să elimine tot ce nu e necesar pentru producerea valorii de bază și/sau testarea atractivității modelului de afaceri în faza de început.

Feedback-ul clienților trebuie colectat cât mai devreme, astfel încât firma să se asigure că nu investește în produse/ caracteristici pe care nu le vrea nimeni (cu excepția celor care le-au inventat). Economisirea acestor costuri poate reduce, de asemenea, dependența de investitorii din afara firmei și, ca atare, să mențină independența fondatorilor și crește adaptabilitatea, dar și limitarea riscurilor personale.

Un concept cheie este cel al „produsului minim viabil” (MVP), care este un prototip care este dezvoltat până în stadiul în care un feedback semnificativ al clientului poate fi colectat. Acest feedback poate include caracteristici dorite sau de bază, design, utilizări și punctul de vedere asupra prețului (cât ar plăti clientul pentru un asemenea produs/ serviciu?).

Un concept legat de metodologia lean start-up este cel al „divizării testării” („split testing”), pornind de la ideea că potențialii clienți sunt confrunțați cu mai multe versiuni ale produsului propus, pentru a observa pe care-l preferă. Astfel de testări pot fi realizate cu o rigoare științifică variabilă, depinzând de buget și ambiții. De asemenea, cel mai bine este să folosiți cel mai comercial design care oferă informația necesară.

Cum poate afla antreprenorul dacă este pe drumul cel bun? Conceptul „măsurătorilor acționabile” (lista de valori asupra cărora se poate acționa) se referă la indicatorii care ne arată un progres real și relevant, versus simplele „măsurători de orgoliu” (lista de valori inutile), care pot arăta bine, dar nu au un impact semnificativ asupra rezultatelor. De exemplu, un număr de vizualizări ale website-ului poate fi o bună condiție inițială, dar opiniile tuturor celor din grupul țintă și dezvoltarea unui număr de promotori sunt măsurători mai importante.

Per ansamblu, metodologia poate fi sintetizată ca un proces de „Construire-Măsurare-Învățare”, în mod specific un proces în care aceste etape se parcurg cu viteză maximă. Eficiența și șansele de succes ale modelului de afaceri sunt măsurate prin gradul de stăpânire a acestui ciclu.

Cea de-a doua inovație importantă din ultimii ani, strâns legată de metodologia lean start-up și care susține aplicarea acesteia este Modelul de Afacere Canvas (Business Model Canvas).

Are la baza un șablon pentru managementul strategic inventat de către Alexander Osterwalder în 2008.

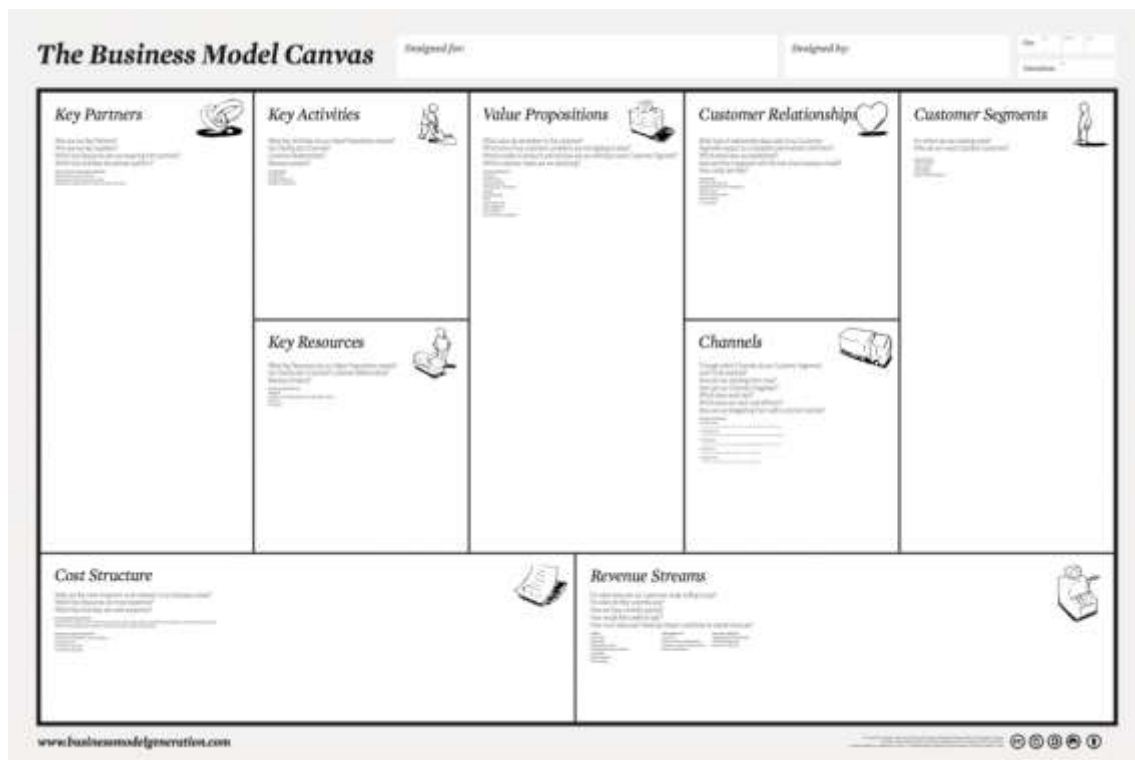
Acest model poate fi folosit atât pentru a dezvolta noi modele de afaceri, cât și pentru documentarea celor existente .

„Canvasul”, o prezentare sub formă de afiș, consta în nouă cadrane: activități, parteneri, resurse, propunerea de valoare, clienți, canalele de distribuție, relațiile cu clienții, costuri și venituri.

Osterwalder și colegii lui au crezut în schimbul de idei și de aceea au distribuit materialul și conceptele pe pagina lor web <https://strategyzer.com/>, sub forma unei licențe non-comerciale .

Cu o căutare rapidă pe YouTube puteți obține foarte multe prezentări; de aceea considerăm că o scurtă discuție a elementelor principale ale conceptului de bază este suficientă.

Tabel: Modelul de afacere canvas



Prin utilizarea BMC (Business Model Canvas), dumneavoastră, în calitate de fondator, veți fi capabil să vă gândiți la elementele modelului de afaceri într-un mod mai sistematic și mai ludic. Lucrul cu BMC vă va permite să „experimentați în minte”, să discutați cu partenerii și colegii și să dezvoltați alternative multiple înainte de a investi masiv într-o

idee de afaceri, sau chiar numai în realizarea unui plan de afaceri elaborat, după cum se cere în multe țări.

În consecință, inventatorii modelului revendică faptul că au atins mai mult de 5 milioane de utilizatori ai BMC.

Conceptul BMC a devenit un element esențial în implementarea conceptului Lean Start-Up, după cum arată în prezentarea sa Alexander Osterwalder:

<https://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/creativity-world-forum-belgium?ref=https://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/>

Întrebarea referitoare la „Cum putem livra valoare clienților?” a fost discutat în capitolul 4. Pentru a livra valoarea corespunzătoare în cazul principalelor componente necesare, trebuie luați în considerare mai mulți factori. Metodologia BMC este în prezent cea mai recomandată pentru a reflecta asupra acestor componente, pe baza unui format ușor de utilizat și care vă poate inspira, de fapt un afiș de o pagină.

Componentele canvasului sunt următoarele:

- Segmentele de clienți (analiza diferitelor tipuri de consumatori și clasificarea acestora în funcție de nevoi și caracteristici)
- Canale (stabilirea celor mai bune căi pentru a livra propunerea de valoare, în termeni de viteză, efectivitate și eficiență a costurilor)
- Relațiile cu clienții (identificarea celor mai potrivite tipuri de relații de menținut cu diferitele segmente de clienți)
- Fluxurile de venituri (stabilirea modului de realizare a veniturilor în cazul fiecărui segment de clienți)
- Activități cheie (descrierea concisă a activităților prin care se realizează propunerea de valoare)
- Resurse cheie (determinarea a tot ceea ce este necesar pentru a crea valoare pentru clienți)
- Parteneri (stabilirea partenerilor necesari pentru a dezvolta celelalte activități în afara activităților cheie)
- Structura costurilor (descrierea consecințelor monetare ale întregului model de afaceri)

Mai jos, fiecare dintre aceste componente este explicată pe scurt:

O multitudine de informații referitoare la această metodologie, șabloane (inclusiv o licență non-comercială), canvasul cu rezoluție ridicată și link-uri la numeroasele prezentări pot fi găsite pe site-ul fondatorilor acestei metode: <https://strategyzer.com/>.

### **Segmentele de clienți**

Fiecare afacere țintește un grup specific de clienți. Vizează persoanele care ar putea avea nevoie de produsele ei, pentru care aceste produse au valoare ridicată, deci sunt dispuși să plătească pentru ele. Poate fi un grup mai mic de persoane (o nișă) sau poate

fi aproape orice persoană (în cazul produselor de masă). Reflectarea profundă la potențialii consumatori, îl ajută pe antreprenor să-și adapteze produsul și să se adreseze persoanelor potrivite. De asemenea, îl ajută să distingă utilizatorii finali din cadrul clienților. De exemplu, aproape toată lumea folosește Google, în timp ce clienții actuali sunt numai agențiile de publicitate, întrucât numai acestea le plătesc celor de la Google. Deci fiecare antreprenor trebuie să se întrebe: care sunt clienții mei potențiali?

### **Propunerea de valoare**

Am discutat despre aceasta în capitolul 4. Scopul afacerilor este de a rezolva probleme reale sau cel puțin să ajute la îndeplinirea unei dorințe pe care oamenii din viața reală o au. Propunerea poate fi un nou brand, sau o îmbunătățire a unui existent, o mai bună imagine, mai modernă, un produs mai ieftin sau mai eficient. De aceea trebuie să vă gândiți la următoarea întrebare: ce beneficiu au clienții dacă lucrează cu mine / dacă-mi cumpără produsul? Trebuie să răspundeți la această întrebare foarte clar și concis.

### **Canale (de distribuție)**

Cum veți interacționa cu clienții dumneavoastră? Cum le veți capta atenția? Cum vă veți distribui produsul? Cum le veți furniza serviciile post-vânzare? Acești factori se numesc canale, iar eficiența și eficacitatea lor poate fi foarte importantă pentru profitabilitatea afacerii.

### **Relațiile cu clienții**

Cum vor fi relațiile cu clienții dumneavoastră? Vor fi de tipul față în față? Vor fi automatizate? Produsele dumneavoastră vor fi personalizate, așa încât va trebui să interacționați mai mult cu clienții? Cum vă veți fideliza clienții? Cum îi veți încuraja să cumpere mai mult de la dumneavoastră? Toate aceste aspecte trebuie planificate, revizuite și gândite în mod regulat.

### **Fluxurile de venituri**

Cum vă veți asigura că veți încasa la timp contravaloarea produselor/ serviciilor, pentru a vă onora mai departe obligațiile referitoare la afacere? Există mai multe modele referitoare la frecvența încasării, de la plata integrală, la plăți lunare mai mici sau rate lunare pentru închirierea produsului. Fiecare dintre acestea are avantaje și dezavantaje care trebuie luate în considerare. Un aspect important de avut în vedere este modul de stabilire a prețului: prețul propus și modul de plată este potrivit pentru clienții vizați?

### **Resurse cheie**

În mod evident, realizarea de produse sau prestarea de servicii și livrarea acestora către clienți necesită mijloace. Resursele cheie sunt acelea care sunt indispensabile pentru a începe afacerea. De ce fel de resurse fizice, umane și financiare avem nevoie?

### **Activități cheie**

Același lucru este valabil și în cazul activităților. Acest cadran vă încurajează să afirmați clar: care sunt activitățile de bază pentru livrarea propunerii de valoare? În funcție de

specificul afacerii, acestea se pot referi la producerea unui anumit bun sau abilitatea de a rezolva o anumită problemă a clientului, care necesită cunoștințe de specialitate, comunicare eficientă și alte competențe legate de consultanță.

### **Parteneriate cheie**

Cel mai adesea este mai eficient să nu faceți dumneavoastră totul. Este recomandat să stabiliți relații cu persoane sau organizații care pot contribui la realizarea produsului cu costuri mai mici decât dacă ați face totul în cadrul firmei. De aceea este logic să stabiliți parteneriate strategice cu furnizorii de servicii sau alte afaceri care nu intră în categoria concurenților. Gândiți-vă la cine vă va ajuta să realizați produsul cel mai eficient și cu cea mai mare eficacitate!

### **Structura costurilor**

Activitățile cheie, parteneriatele și resursele se traduc în costuri. Fiecare afacere trebuie să-și înregistreze și monitorizeze costurile. Ce costuri nu pot fi evitate? Ce costuri pot fi diminuate? În ce situații nu ar fi înțelept să încercăm să le diminuăm? Modelele de afaceri pot fi diferențiate și în funcție de structura costurilor. Vizează cel mai scăzut cost posibil sau sunt orientate pe o clasă ridicată sau chiar valoare unică, indiferent de cost? Costurile sunt fixate sau scalate în funcție de nivelul producției? În mod ideal, puteți vinde mai mult fără ca costurile să crească în mod proporțional? Aveți în vedere faptul că structura costurilor reprezintă un factor cheie în cazul fiecărui model de afacere.

### **Bibliografie:**

Eric Ries: The Lean Start-Up – The Book

Alexander Osterwalder & Steves Pigneur: Business Model Generation

Translations of these books are available in all relevant languages.

Derivatives of the concepts are developed in additional books.

Both authors maintain websites which are rich in resources and which both include a blog which references to the latest developments and use cases.

Lean Start Up: <http://theleanstartup.com/>

BMC: <https://strategyzer.com/>