

# CĂI DE SUCCES ÎN ANTREPRENORIAS

**Dr. ec. Johann KÖCHER**

În primul rând doresc să mulțumesc tuturor celor care au investit din timpul lor și au venit la această consfătuire pentru un dialog pe care dorim să-l avem împreună pe diverse teme anunțate cu scopul de a găsi în comun drumuri noi în domeniul antreprenoriatului, de a trezi interesul Dvs., de a intra în rândul întreprinzătorilor, al slujitorilor societății.

Câteva cuvinte despre persoana mea.

Nu întâmplător am primit numele Johann, Ion, Janos, un nume de slujitor. Acest nume definește bine caracterul meu de bază. Sunt fericit și entuziasmat când pot sluji și ajuta oamenii în realizarea scopurilor lor. Deja din tinerețe în subconștient am simțit că a conduce o activitate care implica oameni diferiți înseamnă a sluji, a cataliza energiile în realizarea scopurilor care totdeauna trebuie să satisfacă niște nevoi sociale cum ar fi liniștea și bunăstarea oamenilor. Școala generală și gimnaziul le-am terminat în Gheorgheni. În această perioadă am învățat multe lucruri, de care am și de care nu am nevoie în viață, m-am confruntat cu multă nedreptate de care am avut parte. Atunci eram foarte nemulțumit și agresiv, dar am câștigat ambiția de a lupta împotriva nedreptăților și mi-am definit motivația, perseverența în muncă, care mai devreme sau mai târziu aduce roadele satisfacției, a desăvârșirii fiecărei persoane.

Perioada universității din București a fost etapa cea mai frumoasă din viața mea, lanțul rezultatelor și succeselor. Am trăit într-un mediu unde au dominat dragostea și colaborarea între colegi și profesori. Am fost apreciat, chiar supraapreciat și foarte îndrăgit.

După univesitate, de foarte tânăr am ocupat funcții importante, am condus întreprinderi mari cu succes, am îndrăgit oamenii și am venit în fiecare întreprindere să creez o atmosferă familiară care s-a bazat pe dragoste, respect reciproc și colaborare. Paralel am absolvit un curs postuniversitar și doctoratul.

După doctoratură am predat la Universitatea din Brașov ca profesor extern.

În 1983 am plecat din România în Germania, într-o altă societate, într-un alt sistem economic. Până în 1987 am lucrat ca angajat și în 1987 am avut viziunea și curajul să intru în rândurile întreprinzătorilor și să îmi i-au soarta în propriile mele mâini cu mare încredere în Creatorul nostru. De ce spun acest lucru?

Un om ca să se realizeze are nevoie de următoarele condiții:

- să resimtă nevoia schimbării;
- cunoștințe profesionale și idei bune;
- voință;
- entuziasm;
- șansa și combinația acestora; sansă îți oferă Creatorul nostru.

În prima etapă m-am ocupat cu reprezentanța industrială, consultanță economică precum și cu import-export.

Succesul meu a crescut în medie geometrică, după doi ani de activitate am reușit să am o cifră de afaceri de 5-6 mil DM. Cheia succesului a fost pe lângă cele 5 condiții amintite, încrederea pe care am câștigat-o față de clienții mei.

În ce constă acest lucru?

- corectitudine;
- calitatea muncii și a produselor;
- respectarea cuvântului cu privire la termenele stabilite;
- respectarea persoanelor cu care am lucrat;

- eram dispus să cooperez cu toți cu care eram implicat în afaceri atât din partea clienților cât și a furnizorilor;
- eram dispus să-i ajut pe toți care aveau probleme și au apelat la mine, am căutat să fiu catalizator pentru oamenii cu care lucram;
- cine conduce trebuie să fie exemplu (model pentru ceilalți).

Sunt convins că putem obține ceva valoros numai dacă dăm ceva valoros. Viața nu te lasă înșelat. Nu poți da ceva care nu are valoare și să primești sau să pretinzi ceva valoros. Așa ceva contrazice legile cosmosului.

După deschiderea Europei de EST situația mea s-a complicat, furnizorii mei din Ungaria și România au început ori să se clatine ori au fost puse pe liste pentru a fi vândute (privatizate). Toată structura pe care am construit-o din partea furnizorilor a devenit incertă sau chiar a prezentat riscuri enorme în continuarea afacerilor. S-a creat o nouă situație în care trebuia să am o nouă viziune și să iau noi decizii, de această dată strategice, altfel riscam aprovizionarea clienților mei ceea ce era o catastrofă atât pentru ei cât și pentru mine.

Am fost nevoit să cumpăr capacități de producție proprii și să reorganizez complet structura activității întreprinderii mele.

Așa am cumpărat în București o parte din firma Promec (fostă ELECTRONICA INDUSTRIALĂ) pentru producția de matrițe, piese turnate sub presiune din aluminiu, produse de mecanică fină și confecții metalice.

De asemenea, în Ungaria, în Rackeve am cumpărat o firmă pentru produse turnate sub presiune din aluminiu și de prelucrare a profilelor din aluminiu și din oțel.

Cu firma ISEL GERMANY A.G. am cumpărat a treia firmă în Veszprem -Ungaria pentru prelucrarea tablelor din aluminiu și oțel, sisteme de comandă pentru mașini CNC și confecții metalice, pe care după 5-6 ani am vândut-o și am transferat producția la Rackeve. Așa am reușit să restabilesc siguranța afacerilor pe care le-am creat înainte.

Timpul nostru fiind scurt, nu pot intra în detaliile managementului, în taina deciziilor strategice, tactice și operative. Poate vom avea încă o ocazie să ne întâlnim și să vă dau mai multe exemple din experiența acumulată pe parcursul vieții mele.

În continuare doresc să vă spun câteva cuvinte despre perioada în care trăim astăzi și să vă dau câteva argumente care să vă motiveze pentru a deveni întreprinzători (anteprenori) și dacă luați această decizie, vă dau câteva idei care merită gândite și implementate ca întreprinzător și conducător (slujitor) de întreprindere.

În lumea de astăzi oamenii trăiesc în „criză de timp”. Toată lumea spune că nu are timp și totuși fiecare vrea să știe totul. Condițiile tehnice de astăzi în domeniul obținerii de informații este imens iar timpul nostru disponibil din ce în ce mai limitat. Totuși posibilitățile de informare ale fiecăruia sunt limitate.

Niciodată nu poți să știi tot ce există în universul care ne înconjoară, așa rămâi prizonierul propriilor cunoștințe și informații. În urmă cu 200 de ani marele filozof Kant a spus: ”Lumea în sine nu se poate cunoaște. Tot ce credem noi că cunoaștem este numai o înfățișare”. Astăzi „autogândirea” pentru fiecare om este foarte importantă. Omul este liber, nu este supus constrângerii, iar adevărul sau falsitatea teoriilor și declarațiilor trebuie judecate prin gândirea proprie. Acest lucru nu este ușor, pentru că de multe ori se creează o situație conflictuală în propria gândire. Arta existențială a fiecăruia este să definească echilibrul între polurile conflictuale. De unde provine această situație conflictuală? De la fiecare persoană, din egoismul fiecăruia, din personalitatea fiecăruia, din propriul interes.

Trăim astăzi într-o perioadă cu tensiuni mari. În fața ochilor noștri defilează schimbări dramatice, fără zgomot. Unde? În conștiința omenirii. Ne aflăm într-un cutremur (exacerbare, explozie) al spiritului uman care vibrează gândirea umană. Gândirea și conștiința sunt elemente de driver (de motor) ale capacităților de producție. Trebuie să recunoaștem că omenirea folosește numai o părticică din capacitatea creierului. Gândirea noastră trebuie să câștige o nouă calitate, o nouă dimensiune. Lumea devine din ce în ce mai globală, mai intuitivă.

Vorbim astăzi de o criză globală! Esența crizei globale nu este de natură, de structură economică ci o criză de conștiință și din păcate încercăm să rezolvăm cu metodele trecutului problemele viitorului.

**În loc ca oamenii să coopereze între ei în condiții de egalitate, respect mutual și să se integreze în natură (mediul înconjurător) în care trăiesc (că numai așa se poate supraviețui) își lasă gândirea dominată de ideile egocentrismului, ale concurenței și luptei între noi (semenii) .**

Exact aici trebuie să ne schimbăm, ca să nu ne pierdem energia în scopuri distructive și să o folosim pentru scopuri constructive. Ce am creat noi greșit putem corecta totdeauna. Viziunea noastră despre lume se poate totdeauna modela, modifica și asta poate fi marea noastră șansa. Trebuie să învățăm toleranța, să rămânem deschiși unii față de alții, trebuie să învățăm să-i ascultăm și pe ceilalți, numai așa putem folosi capacitatea fiecărui om din jurul nostru. Nimeni nu poate spune că în viața și activitatea sa nu a greșit.

Sunt conștient și convins că oamenii creativi și inventivi învață din greșeli și fac permanent progrese. Fiecare om este o parte din univers și poartă o parte din puterea acestuia, are capacitatea naturală de a determina anumite stări în care se află. Nu spuneți niciodată că nu puteți schimba o situație economică sau o dezvoltare politică! Indiferent de situație, starea economică sau politică, fiecare poate determina starea lui de viață.

Situațiile date arată numai, că ceva anume este așa cum este, dar nu și că această situație și trebuie să rămână neschimbată.

Oamenii gândesc că ei sunt sacrificați unor situații date.

Un om de sacrificiu întrebă: Ce îmi rezervă mie viitorul?

Un om creativ întrebă: Cum construiesc propriu meu viitor?

Cel care nu-și conduce viața conștient, nu-și poate defini propria viață iar dacă aceasta este determinată de alții, nu poate trăi independent, trăiește dependent de alții, de vampirii de bani, de înșelătorii (șarlatani) care-i fură banii, capacitatea, creativitatea și va rămâne totdeauna un om de sacrificiu.

Ca să devii puternic trebuie să-ți revoluționezi propria viață, să treci din faza de om de sacrificiu într-o fază când tu singur ești stăpânul vieții tale, devii maestrul vieții tale, controlezi viața ta, devii un creator permanent a ceva nou. Dacă vrei să îți iei viața în propriile mâini trebuie să-ți trasezi planul vieții, concret cu idei clare și precise care izvoresc din intuiția ta, din viziunile tale astfel încât acestea să se concretizeze în gânduri pozitive urmate de acțiuni pozitive. Așa urmează miracolul! Viața reacționează absolut precis indicațiilor tale. Cu cât ești mai precis, cu atât și rezultatele sunt mai precise. Nu ignorați scrisul care este unealta genială a omenirii.

Bogăția nu este altceva decât acumulare de energie. Totul vine din tine, din bogăția interioară (iubirea), din bogăția valorilor etice (scrisul, limba, cultura) și din bogăția materială (bani sau alte valori materiale).

Nu pot să trec cu vederea fără să vorbesc câteva minute despre situația actuală în care se află monoeconomia.

Von Carl Schramm, președintele fundației Kauffman în Kansas City/USA a publicat în ziarul „Welt am Sonntag” din 31 mai 2008 un articol care descrie criza actuală cam în felul următor: situația dramatică a crizei economice actuale a provocat discuții despre bazele capitalismului de astăzi. Și economiștii moderni au fost zguduiți de criza actuală. Nu este acceptat faptul că politicul a practicat instrumente adecvate pentru coordonarea conjuncturii, că băncile centrale dețin puterea deplină, că actorii pieței financiare pot eluda rațional riscurile.

Marele economist contemporan Joseph Schumpeter vorbește despre o „distrugere creatoare” a sistemului. Nici un economist al sec al XX - lea nu a fost atât de îngrijorat de „fragilitatea” capitalismului care a trăit diferite forme de distrugere: “virusul Republicii Weimar”, criza din anii 1930, haosul celui de al II-lea război mondial, regimurile comuniste din Europa de Est.

Dacă ar trăi, Schumpeter ar pune două întrebări:

- care sunt cauzele crizei?
- situația dramatică a crizei se ascunde în natura capitalismului?

Întrebarea o putem pune și altfel:

- ce putem face ca să salvăm capitalismul de la o consecință potențial fatală?

Capitalismul are două condiții de bază, două puteri care se completează una pe cealaltă: creșterea economică și libertatea individului. Una din ele o poate periclita pe cealaltă. Această intercondiționare a fost subliniată și de Prof. Amartya Sen originar din India renumit profesor de economie de la Universitatea Harvard.

Numai în sistemul economic capitalist bogăția și libertatea pot exista una lângă alta și până acum este singura ordine economică și socială care a asigurat o bunăstare generală a societății. Dar nu trebuie uitat că elita societății trebuie să cedeze din veniturile celor care sunt plasați la marginea societății, să se creeze un echilibru în repartizarea veniturilor. Acest lucru la ora actuală nu funcționează.

Rămâne deschisă întrebarea esențială a lui Schumpeter și anume: se poate salva sistemul economic capitalist?

Președintele Franței, Nicolas Sarkozy, în octombrie 2008 a spus următoarele: „Criza financiară nu este criza capitalismului. Mai mult este criza unui sistem care s-a îndepărtat de valorile de bază a capitalismului, care a trădat sufletul capitalismului”.

În criza actuală, capitalismul întreprinzător este periclitat. Oamenii din lume doresc mai multă siguranță decât riscuri iar prin definiție întreprinzător înseamnă a întreprinde acțiuni și fiecare acțiune are riscul ei. Un lucru este sigur, nici un stat nu poate realiza și garanta siguranța, deci nu politicul este garanția siguranței sociale ci numai creșterea economică; exact ce fac întreprinderile și anume: dezvoltarea ideilor noi prin creativitate, locuri noi de muncă care asigură bunăstarea oamenilor, a societății.

Ce se întâmplă cu marile societăți pe acțiuni internaționale? Katharina Weinberger în cartea ei apărută în octombrie 2009 cu titlul „Kopfszahl - Paranoia von der Selbstzerstörung der Konzerne” (Număr de capete - Paranoia autodistrugerii concernelor) face o analiză detaliată despre activitatea marilor societati și influența acestora asupra lumii contemporane.

Doresc să vorbesc despre acest fenomen ca să vă motivez asupra necesității absolut obiective a apariției întreprinderilor mici și mijlocii - coloana vertebrală a unei economii sănătoase, pentru realizarea unui echilibru în societate unde capacitatea inovației și creativității oamenilor se poate valorifica mult mai eficient decât în cadrul concernelor mari, întreprinderi mici dar unde oamenii trăiesc ca într-o familie, unde oamenii sunt tratați ca oameni.

O perioada lungă de timp, concernele mari au avut o imagine exterioară strălucitoare. În culisele din spatele concernului nu prea se uită nimeni. Conducătorii concernelor mari pe fiecare trimestru anunță profituri mari și concomitent se reduce masiv personalul, care este considerat inamicul profitului. Pentru acest lucru, conducerea concernelor primește laude și încasează sume enorme sub formă de premii. Astfel motivați ei continuă reacția de lanț, restructurează mai departe, dau afară și mai mulți anagajați, taie investițiile necesare, ca să realizeze profit în următorul trimestru și să poată încasa prima pe care au stabilit-o ca un scop pentru sine și nu pentru societate. Situația nu deranjează pe nimeni, din contră, ca o reacție în lanț, metodele sunt preluate de toții conducătorii de concerne ca model de urmat și implementare. Nu se ocupă de clienți, nu fac propuneri pentru clienți noi pentru că toate acestea sunt factori generatori de costuri care trebuie eliminate. Conducătorii concernelor cred că prin această metodă sunt asigurați pentru viitor în lumea globalizată. Ei cred că nu mai este necesar să se ocupe cu problemele de strategii de lungă durată.

Băncile în lăcomia lor iau decizii pentru viziuni de scurtă durată (**obținerea de venituri imediate**) și au reușit să genereze spectaculos „criza economică (**financiară**)”. Mai mult, aceeași manageri folosesc aceleași instrumente pentru lupta împotriva „crizei”, când de fapt acestea au generat criza”. Se angajează numai o singură categorie de personal la concerne și bănci - specialiști în controling. Așa pot administra prăbușirea lor, eliminând forțele creative proprii prin ignorarea energiei oamenilor, menținând o stare permanentă de stres.

Întreprinderi inovative și companiile mici sunt înghițite de cele mari, unde mașinăria birocrăției duce la un control total, dispar competențele decidenților la unele niveluri medii și inferioare, oamenii trăiesc fenomene asemănătoare cu un șoc cultural.

Azi se vorbește clar despre cimitirul creativității.

Concernele mari care de-a lungul anilor au avut structuri sănătoase și au dezvoltat potențialul pe inovare au format colective de lucru creative și eficiente, sunt acum în faze de distrugere, trăiesc așa numite „distrugerii colaterale” ca în războaie, pierd segmente de piață, au probleme cu termenele de livrări ale produselor, dar toate aceste fenomene sunt ținute în secret. Concernele dețin din ce în ce mai puțin personal calificat și cu experiență, în schimb crește numărul personalului care nu este pe statul de plată al firmei ci este adus pe perioade limitate prin agenții de forță de muncă. Această forță de muncă costă mult mai puțin dar productivitatea și randamentul este mai scăzut. Structura organizatorică a concernelor este așa de complexă încât este mai ușoară convingerea clienților decât aprobarea unui proiect nou. La fel, furnizorii concernelor sunt exploatați la maximum, falimentul lor devenind un fenomen de masă.

Șefii concernelor pretind de la personalul de vânzări să transforme clienții în proprietatea concernului, să fie controlați mai bine și scot banii din portmoneul acestora de multe ori prin reclama mincinoasă. Vânzătorii trebuie să vândă produse care aduc profituri mari pentru concerne și nu-i interesează necesitățile clienților. Concentrația de capital a ajuns în asemenea fază în care furnizorii și clienții se pot comasa până la infinit. În 1980 un institut american „Antitrust Institut” vorbește despre un stadiu în care domină nebunia de a înghiți sau a fi înghițit.

Puterea economică merge mână în mână cu puterea politică, care poate periclita procesele democratice. Distrugerea a sute de mii de locuri de muncă, relațiile de muncă din ce în ce mai ieftine, duc la reducerea capacității de cumpărare a oamenilor, cu consecințe negative asupra economiei în ansamblu. În asemenea situație concernele distrug fundamental propriu lor viitor. Politicul este permanent amenințat de transferări de capacități de producție în străinătate.

Internaționalizarea și globalizarea duc și la exploatarea oamenilor din țările în curs de dezvoltare sau subdezvoltate.

S-au creat oazele de paradis pentru concerne unde nu se plătește impozit sau se plătește impozit foarte redus. Circa 50% din afacerile mondiale se derulează pe hârtie în aceste state considerate paradisuri fiscale.

Nu mi-am propus să intru în toate aspectele acestei situații, am amintit aceste fenomene ca să vă puteți da seama ce importanță deosebită are crearea firmelor mici și mijlocii care trebuie să balanseze această situație în fiecare țară.

#### Câteva cuvinte despre structura economiei Germane

Economia Germaniei a avansat prin întreprinderi mici și mijlocii. Filozofia de bază a germanilor în afaceri se regăsește în Motto-ul lui Robert Bosch care a spus: „Mai bine să pierzi banii decât încrederea”. El considera muncitorii ca parte din familia sa. Deja din 1906 a introdus ziua de lucru de 8 ore, contemporanii lui l-au numit „Robert cel Roșu”. A construit case și spitale pentru muncitorii săi și familiile acestora. Această tradiție a fost preluată de mulți întreprinzători. Krupp a construit cartiere întregi pentru oamenii lui. Nu este scopul meu să trec prin istoria economiei Germaniei, doar prin unele exemple doresc să vă informez despre rolul întreprinderilor mici și mijlocii în economia Germană. Nu trebuie totuși să îl uit pe Siemens care, referitor la clienți, spunea ”Fericit este cel care are o piață de desfacere și nu cel care are o fabrică”.

Este cunoscut pentru Dvs., că Germania este un colos economic în mijlocul Europei cea mai puternică economie europeană și a treia din lume care joacă un rol pregnant de lider economic și politic al Uniunii Europene. Produsul național brut al Germaniei este de 2.500 Miliarde EURO, 19% din produsul brut al Europei. Exportul Germaniei se ridică la 900 Miliarde EURO și se situează în prezent pe primul loc din lume. Peste 342.000 de întreprinderi au activități de export.

Întreprinderile mici și mijlocii (Mitterstand) realizează circa 22% din volumul total de export. La întreprinderi mici și mijlocii (Mitterstand) lucrează peste 1,2 milioane de lucrători mai mult decât în orice alt sector al economiei, inclusiv în industria constructoare de

automobile. Germania are 3,63 milioane de firme, din care 3,62 milioane sunt întreprinderi mici și mijlocii, ceea ce înseamnă 99,9%. În aceste întreprinderi lucrează 70,5% din personalul total angajat, și dau 37,5% din totalul cifrei de afaceri al întreprinderilor și 47,3% din beneficiul net. Din aceste date statistice al anului 2008 vă puteți da seama ce importanță au întreprinderile mici și mijlocii în economia Germaniei.

Ca să devii întreprinzător trebuie să ai viziune, trebuie să știi ce este STRATEGIA. Este un cuvânt care este folosit foarte diferentiat. Acest cuvânt este folosit de oameni foarte des, cu toate că nu au nici o strategie și undeva se pierd în amănuntele de zi cu zi. Când discutăm despre strategii trebuie să știm ce anume vrem și unde dorim să ajungem referitor la produse noi, piețe sau segmente de piețe noi și mai ales cum se pot câștiga aceste piețe.

Mai departe trebuie stabilită o balanță între măsurile și investițiile de lungă și scurtă durată, care sunt deciziile cele mai grele, dar cele mai importante. Cu strategii și măsuri strategice dorim să câștigăm „războiul”, să realizăm viziunea și nu numai o bătălie.

Foarte des există confuzii între strategie și tactică. Clausewitz a spus foarte clar „Tactica este ceva defensiv, iar strategia este ofensiv”.

Când vorbim de strategii trebuie să avem viziune despre următoarele:

- de ce anume au nevoie oamenii (clienții noștri), cu alte cuvinte de ce are nevoie piața;
- ce putem face noi mai bine ca alții;
- de unde vine puterea (energia) noastră, în ce credem noi.

De filozofia strategică aparține și politica de cercetare și inovație, politica de personal, structura organizațională și nu în ultimă instanță managementul.

De exemplu, strategia firmei Dr. KÖCHER era corelată cu posibilitățile mele de atunci și cerințele pieții. Trebuia să încep afacerile cu reprezentanța industrială și comerț intermediar.

Am căutat clienți din branșe diferite ca să pot sta pe mai mulți piloni de afaceri și să asigur stabilitatea firmei. De asemenea, am diversificat furnizorii din Ungaria și România căutând firme cu bază tehnologică bună și cu forță de muncă bine calificată. M-am specializat pe afaceri de componente și mai puțin de produse finite. După deschiderea Europei de Est am schimbat strategia creând capacități proprii de producție. De-abia acum ne străduim să dezvoltăm și produse proprii ca un segment complementar.

Altă strategie a avut firma ISEL AUTOMATIONN AG.

El a început producția de componente mecanice și electronice pentru mașini cu comandă numerică ușoare, folosind nișele de piață ale produselor pe care marea industrie nu le făcea. Mai târziu a dezvoltat mașini proprii și astăzi produce componente, sisteme mecanice, electronice și mecatronice, orientându-se și astăzi spre nișele (segmentele speciale) de piață. Recent a dezvoltat motoarele liniare care revoluționează produsele lui prin viteză și precizie (8 metri/secundă și precizie de poziționare 1-2 microni).

Firma NEULAND produce obiecte didactice de moderare, dizertații precum și mobilier pentru săli de conferințe, de cursuri, de instruire-perfecționare a personalului din industrie, hoteluri și universități. Strategia de bază este calitatea foarte înaltă. În branșa lui este Mercedes în Europa. Calitatea este obiectivul prioritar în filozofia firmei. De la o firmă mică de 2-3 angajați a ajuns în această poziție datorită inovației permanente și dezvoltării produselor. Această sarcină a fost și este sarcina șefului. El lucrează efectiv pentru dezvoltarea produselor proprii. Cifra de afaceri este între 25-30 milioane EURO și asigură locuri de muncă pentru 120-140 de oameni.

## CATEVA REGULI DE BAZĂ PENTRU SUCCESUL ANTEPRENORIALULUI

1. Nu uita că în afaceri sunt sarcini și obligații care trebuie respectate permanent:
  - să produci bunuri la nivelul cerințelor pieții;
  - prin managementul tău ai ca prioritate nevoile oamenilor tăi și a clienților tăi;
  - verifică dacă fundația firmei (structura și legalitatea acțiunilor) este în regulă.
2. Prima prioritate în întreprindere sunt oamenii și produsele și nu sistemul.
3. Alegerea personalului de conducere este mai importantă decât școlarizarea permanentă. Pe lângă pregătirea profesională și experiența sunt foarte importante aptitudinile de conducător (curaj, stare psihică, relaxare, dedicarea - implicarea în întreprindere, să știe să asculte și să întrebe, să fie comunicativ, să aibă capacitatea să-i motiveze pe alții, inovativ, să poată crea un climat de colaborare și de lucru, etc.).
4. Nu uita importanța personalului de conducere de la nivelul ierarhic inferior pentru că ei conduc masa angajaților.
5. Nu uita aspectele și sarcinile de lungă durată ale întreprinderii, chiar dacă ești presat de probleme curente (operative).
6. Optimizarea timpului și viteza de adaptabilitate la provocările pieței joacă un rol deosebit în obținerea succesului.
7. Supraveghează permanent structura organizațională și corelarea acesteia cu volumul afacerilor.
8. Nu subvenționa niciodată afaceri care nu sunt rentabile pe seama afacerilor rentabile.
9. Dovedește perseverență în managementul costurilor, raționalizează permanent activitățile de producție dar nu în detrimentul calității, a activităților inovatoare și a motivării angajaților.
10. Să ai o atitudine deschisă și permanentă față de inovație și nu uita posibilitățile de dezvoltare.
11. Problemele importante de marketing sunt problemele șefului.
12. Trebuie să fii permanent credibil și trebuie să existe o concordanță totală între ceea ce spui și ceea ce faci.