

**JOHN SVIOKLA
MITCH COHEN**

EFFECTUL MILIARDARULUI PRIN FORȚE PROPRII

**CUM CREEAZĂ PRODUCĂTORII DE
EXCEPȚIE VALOARE IMENSĂ**

Traducere din limba engleză de
Ana Mănescu

 **ACT și Politon**

2019

John Sviokla:

Copiilor mei, John, Michael, Patrick, Kathleen, Kevin, și nurorii mele, Lizzie, a căror pasiune pentru ideile captivante – chiar și pentru cele din această carte – mă inspiră întotdeauna. Și mai presus de toate, scumpei mele Eileen, care este cel mai înțelept, răbdător și iubitor suflet pe care îl voi întâlni vreodată.

Mitch Cohen:

Soției mele, Carri, pentru că mi-a fost alături pe parcursul întregii mele cariere, încurajându-mă și aducându-mă cu picioarele pe pământ atunci când am avut nevoie! Și copiilor mei, Alex și Lauren, pentru că mă fac întotdeauna mândru și mai ales pentru că mă fac mereu să zâmbesc. Vă iubesc pe toți!

CUPRINS

Introducere	9
1. DEMITIZAREA ANTREPRENORIALITĂȚII DE EXCEPȚIE	17
2. IMAGINAȚIA EMPATICĂ	
Arta proiectării blockbusterului	43
3. URGENȚA RĂBDĂTOARE	
Cum prosperă miliardarii în ciuda incertitudinii timpului	83
4. EXECUȚIA INVENTIVĂ	
Cum aduc producătorii blockbusterele pe piață	115
5. INVERSAREA ECUAȚIEI DE RISC	
Cum evită producătorii riscurile pe care și le asumă ceilalți și își asumă riscurile pe care ceilalți le evită	153
6. DUALITATEA PRODUCĂTOR-PRACTICIAN	
Cum își găsesc producătorii persoana care îi completează	193
CONCLUZIE: Crearea efectului miliardarului	225
Mulțumiri	255
Anexă: Miliardarii care apar în această carte	261
Note	295

1

DEMITIZAREA ANTREPRENORIATULUI DE EXCEPȚIE

Testul unei inteligențe de primă mână este abilitatea de a avea două idei opuse în minte în același timp, având totodată capacitatea de a funcționa.

– F. SCOTT FITZGERALD

În 1984, Dietrich Mateschitz era un director de marketing plictisit, în vârstă de patruzeci de ani, la compania germană de cosmetice Blendax. Își petrecea zilele vânzând cu amănuntul pastă de dinți și cosmetice retailerilor din întreaga lume. „Tot ce puteam să văd erau aceleași avioane gri, aceleași costume gri, aceleași fețe gri. Toate barurile din hoteluri arătau la fel și la fel arătau și toate femeile de acolo. M-am întrebat atunci dacă vreau să îmi petrec următorul deceniu așa cum îl petrecusem pe cel de până atunci.”¹ Apoi, în timpul unei călătorii de rutină în Thailanda – la fel ca alte zeci pe care le făcuse –, Mateschitz a avut o revelație care avea să îi schimbe cariera.

În timp ce citea ziarul într-o dimineață, în hotelul unde era cazat, Mateschitz a aflat că producătorul japonez al unei game populare de băuturi „sănătoase” extrem de dulci din Asia era cel mai mare plătitor de taxe din Japonia. Mateschitz știa băuturile și le folosisese pentru plusul de energie pe care îl dădeau ca antidot la oboseala provocată de diferența de fus orar. În Occident, nu exista niciun produs de acest fel. Ideea că aduceau venituri uriașe nu îi trecuse niciodată prin minte lui Mateschitz și s-a hotărât chiar atunci să demisioneze și să lanseze o companie pentru a produce și comercializa băuturile în Europa.

În câțiva ani, Red Bull, afacerea pe care Mateschitz a fondat-o cu asociatul thailandez Chaleo Yoovidhya – un producător de pastă de dinți care avea și o activitate paralelă cu băuturi –, a lansat băutura carbogazoasă reprezentativă în Austria, țara natală a lui Mateschitz, și în Slovenia. În decurs de un deceniu, Red Bull intrase în Marea Britanie, Germania și, în cele din urmă, pe uriașa piață de băuturi din Statele Unite. Pe toate piețele în care a fost introdusă, Red Bull a devenit o senzație aproape peste noapte. Red Bull a fost prima din ceea ce a devenit, în anii 1990 și 2000, o piață înfloritoare a băuturilor „energizante”, o categorie de băuturi care nu sunt nici băuturi pentru sportivi, precum Gatorade, nici sucuri energizante, precum Mountain Dew. Red Bull a pătruns pe piață ca o băutură carbogazoasă extrem de dulce, infuzată cu cafeină, care îmbina savoarea sucurilor dulci și sporturile extreme într-un produs cu totul nou: o băutură care „îți dă aripi”. Mateschitz a reproiectat băutura, astfel încât să fie o versiune carbogazoasă, mai puțin concentrată, a băuturilor siropoase din care s-a inspirat, reproiectând și cutia tradițională de suc sub forma

unui proiectil de aprox. 240 de ml, care semnala cumpărătorului că nu e doar o altă Cola.

Astăzi, Red Bull este mult mai mult decât băutura care îi poartă numele. Este o companie media, o franciză Formula 1, o franciză Nascar, un sponsor al alpiniștilor, schiorilor și al altor practicanți de sporturi extreme, o „filosofie” de viață – după cum a spus fondatorul său – trăită într-o stare de activitate intensă, plină de adrenalină, toate născute pe fundamentul modest al unei idei bune.²

PRIN CE DIFERĂ MILIARDARII?

Povestea felului în care și-a construit Dietrich Mateschitz imperiul poate fi privită la suprafață ca unul dintre numeroasele exemple de succes antreprenorial de excepție: există momentul întâmplător al revelației, legăturile folositoare cu oamenii potriviți, dispoziția de a-ți risca cariera pentru o acțiune nesigură. Și totuși nu orice revelație, nu orice legătură de afaceri, nu orice risc asumat conduce la o valoare de miliarde de dolari. Faptul că succesul nu este distribuit egal în întreaga gamă de idei bune ne-a făcut să adresăm întrebarea care stă la baza acestei cărți: și anume, ce le permite miliardarilor prin forțe proprii să creeze o valoare atât de uriașă?

Există o mulțime de truisme disponibile care sunt avansate de liderii de opinie ca răspuns la această întrebare. Antreprenorii de excepție își asumă riscuri mai mari, de exemplu, sau se concentrează pe piețe noi. Nu am știut la început dacă vreuna dintre aceste idei era adevărată,

deoarece de unele singure nu păreau să explice dimensiunea succesului pe care îl ating acești oameni. Mulți oameni își asumă riscuri, dar foarte puțini se aleg cu profituri mari. Mulți antreprenori se lansează pe piețe noi, aflate în creștere, dar puțini ies la suprafață cu un produs blockbuster*.

Răspunsul era mai complex, am hotărât noi. Pentru a-l găsi, am decis ca în primul rând să săpăm mai adânc în literatura de afaceri pentru a afla ce au de spus specialiștii în domeniul afacerilor în urma studierii miliardarilor prin forțe proprii. Ne așteptam să găsim o bază puternică de cercetare academică axată pe identificarea comportamentelor, caracteristicilor și secretelor succesului miliardarilor prin forțe proprii. Ce am găsit ne-a surprins: de fapt, nimeni nu făcuse un studiu sistematic al miliardarilor prin forțe proprii. Am identificat o mulțime de povești izolate și narațiuni la persoana I culese din prezentările făcute de reviste și din autobiografii. Dar existaseră numai câteva încercări de evaluare sistematică a succesului antreprenorial la orice scară, iar aceste evaluări ajung adesea la concluzii contradictorii.³

Ne-a fost imediat clar că, dacă voiam răspunsuri, trebuia să le căutăm singuri. În cele din urmă, a fost un lucru bun: nu a trebuit să ne luptăm cu cercetări anterioare ce susțineau concluzii ferme, care ar fi putut să ne influențeze gândirea.

Am înființat o echipă de cercetare la începutul anului 2012 la PwC, unde Mitch este unul dintre vicepreședinți,

* Deși nu a fost inclus încă în dicționarele românești, termenul englezesc *blockbuster* se folosește și în limba română pentru a desemna un produs (în general un film, o carte etc.; în cazul lucrării de față, o idee transformată într-o afacere) cu mare succes comercial. (n.tr.)

iar John este liderul Global Thought Leadership. Pentru a ne identifica subiecții de cercetare, am luat lista „Miliardarii lumii”, întocmită de *Forbes* în 2012, și am eliminat persoanele care moșteniseră averea de la un părinte, soț/soție sau vreun alt membru al familiei. I-am înlăturat de asemenea și pe miliardarii care își desfășoară activitatea pe piețe unde lipsește transparența reglementată pentru a asigura corectitudinea – toți miliardarii profită de condițiile economice, dar am ales să ne concentrăm pe cei care activează în medii unde predomină piețele rezonabil de transparente și competitive.⁴

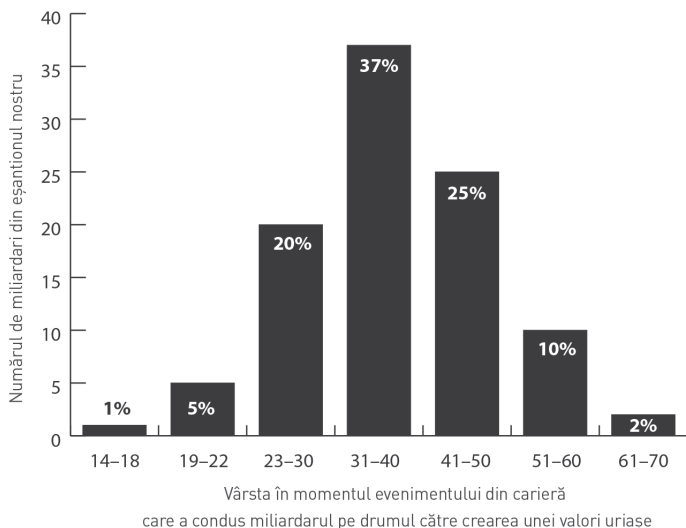
Rămași cu aproximativ 600 de oameni, am ales la întâmplare 120, însă în măsură să oglindească distribuția geografică și industrială a eșantionului mai mare, și ne-am apucat să aflăm tot ce se putea despre ei. Am colectat tot ce am putut găsi scris despre subiecții noștri și am preluat detaliile biografice (locul de naștere, vârsta, starea civilă, structura familiei) și traiectoria în carieră. (Când au început prima afacere? Care erau câteva dintre punctele-cheie de cotitură în creșterea afacerii lor principale? În ce moment au făcut tranziția de la statutul de antreprenor modest la cel de creator al unei valori uriașe?) Simultan, am invitat o serie de persoane de pe lista noastră să le luăm interviu, ca să putem afla mai multe despre ele.

Pe măsură ce am început să colectăm date și să realizăm interviuri, a devenit aproape imediat clar că multe dintre truismele promovate drept secretul unui antreprenoriat de succes nu rezistau în fața datelor pe care le dobândiserăm. De exemplu:

➤ Vârsta

Era noastră dominată de tehnologie – populată de copii-minune – a lăsat impresia că majoritatea miliardarilor prin forțe proprii depășesc pragul de un miliard de dolari devreme în carieră. Deși este adevărat că oameni ca Bill Gates, Michael Dell și Mark Zuckerberg au făcut primul lor miliard când erau încă destul de tineri – și prin intermediul primelor companii pe care le-au fondat –, majoritatea celor din eșantionul nostru sunt asemenea lui Dietrich Mateschitz, care nu a atins pragul de un miliard de dolari decât mult după cea de a patruzecea sa aniversare. Pentru mai mult de 70 la sută din eșantion, ideea sau tranziția care i-a catapultat la succesul de un miliard de dolari a avut loc după vârsta de treizeci de ani (vezi figura 1-1).

Figura 1-1: Majoritatea miliardarilor sunt deja profesioniști cu state vechi când își lansează ideea blockbuster



➤ **Industria**

Preponderența tehnologiei i-a împins, de asemenea, pe mulți să creadă că drumul principal pentru antreprenorii prin forțe proprii este sectorul tehnologic, care e promovat adesea ca bastion al noilor averi și al meritocrației, unde orice individ cu o idee bună și dispus să programeze multe ore poate urca până la vârf. De fapt, mai puțin de 20 la sută din eșantionul nostru de miliardari prin forțe proprii provin din domeniul tehnologiei. Industria gestionării banilor și cea a produselor de consum nu sunt cu mult în urma celei tehnologice în ceea ce privește numărul de miliardari prin forțe proprii. În total, peste nouăsprezece industrii au fost reprezentate în eșantionul nostru, inclusiv petrol și gaze, îmbrăcăminte, mâncare și băuturi, editare, tipărire, dezvoltare imobiliară, divertisment și hoteluri, *precum* și tehnologie și servicii tehnologice, printre altele.

➤ **Inovatori în spații noi**

Există credința generală că miliardarii prin forțe proprii creează lucruri „nou-nouțe”. Ca să împrumutăm o frază de la profesorii W. Chan Kim și Renée Mauborgne, de la INSEAD*, despre miliardari se crede că navighează pe „oceane albastre”. Nu încapе îndoială că explorarea noilor spații de piață are potențialul să aducă profituri mari, dar nu este ruta pe care majoritatea miliardarilor prin forțe proprii o trec pe hartă. Mai mult de 80 la sută din eșantionul

* Institut Européen d'Administration des Affaires, facultate de administrare a afacerilor din Fontainebleau, Franța. (n.tr.)

nostru de miliardari prin forțe proprii și-au câștigat miliardele pe „oceanе roșii”: industrii mature, extrem de competitive.

Dietrich Mateschitz constituie din nou un exemplu în acest sens: a introdus Red Bull ca o nouă categorie de produse (băutură „energizantă”) pe o piață deja existentă a băuturilor. A făcut-o să se deosebească de alte băuturi atât prin doza subțire de 250 ml, cât și prin prețul mai mare, mai mult decât dublu față de cel al unei doze de Coca-Cola. S-ar putea ca astfel de trucuri aparent neînsemnate să nu pară la fel de impresionante ca o inovație pe o piață nouă, dar valoarea tot există.

➤ **Norocul**

Când am realizat un simplu sondaj în care am întrebat prieteni și colegi despre felul în care îi percep pe miliardarii prin forțe proprii, am auzit o mulțime de comentarii despre „minuni singulare” și convingerea fermă că mulți dintre acești miliardari au câștigat atât de mult datorită norocului. Am putea crede în noroc, dacă majoritatea celor din eșantionul nostru ar fi avut doar o întreprindere de succes. Dar datele noastre ne-au convins că singur norocul nu explică succesul miliardarilor prin forțe proprii, dat fiind că peste 90 la sută dintre ei au lansat mai multe afaceri de succes.

➤ **Practicile abuzive**

Este greu să găsești o organizație de succes care să nu fi fost acuzată de cineva, undeva, de practici detestabile. Miliardarii în special sunt ținte ușoare

pentru astfel de acuzații. Deși nu facem afirmații despre puritatea lor universală, ca grup, afacerile lansate de miliardarii prin forțe proprii din eșantionul nostru tind către partea responsabilă, din punct de vedere social, a balanței în domeniile lor. Mai mult, un număr mare de miliardari prin forțe proprii au semnat The Giving Pledge*, promițând să doneze mai mult de jumătate din valoarea lor netă; o parte semnificativă dintre ei sunt activi în acțiuni filantropice sau în proiecte sociale.

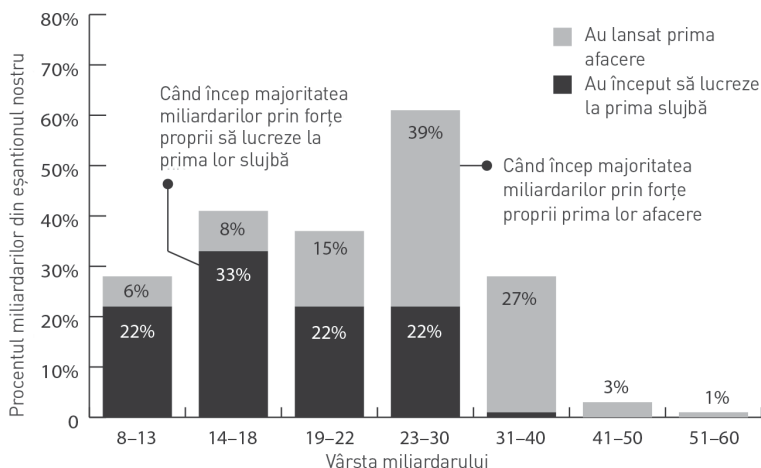
➤ **Succesul obținut peste noapte**

Poate părea că anumiți indivizi formează companii și intră brusc în conștiința publicului cu un produs de succes meteoric, dar realitatea este că mulți miliardari prin forțe proprii ating un succes de excepție abia după mulți ani de investiții profesionale și angajament față de un anumit spațiu de piață. Ei prezintă adesea tendințe antreprenoriale timpurii: mai mult de 50 la sută au avut o primă slujbă înainte de împlinirea vârstei de 18 ani; aproape 30 la sută și-au lansat prima activitate antreprenorială înainte să împlinească 22 de ani și aproape 75 la sută înainte de 30 de ani (vezi figura 1-2). Reține că, deși unii miliardari au avut o copilărie modestă, care a necesitat o intrare timpurie în câmpul muncii, aceștia sunt în minoritate: peste 75 la sută dintre miliardarii prin forțe proprii au crescut în familii cu

* The Giving Pledge este un angajament lansat de Bill Gates și Warren Buffett în iunie 2010, prin care miliardarii sunt încurajați să doneze mai bine de jumătate din avere în scopuri caritabile. (n.tr.)

un nivel ridicat de bunăstare, din clasa de mijloc sau mai sus.

Figura 1-2: Miliardarii încep devreme



➤ **Talentul, dar și practica**

Primele întreprinderi ale miliardarilor au asigurat foarte multă practică în câteva zone-cheie, ceea ce le-a îmbunătățit și alte abilități pe care le aveau deja. 75 la sută sau mai mult au avut experiență directă în vânzări; și aproape 70 la sută au fost proprietarii unui cont de profit și pierdere înainte de împlinirea vârstei de treizeci de ani.

Acestea sunt doar câteva dintre descoperirile contrare tuturor așteptărilor care ne-au clarificat faptul că exista o diferență între ceea ce mulți susțin că „știi” despre succesul excepțional și ceea ce indică datele.