

PARADOXUL PROSPERITĂȚII

INOVATIVE
CUM POT
SĂ SCOATĂ
POPOARELE
DIN SĂRĂCIE

Traducere din engleză de
Dan Bălănescu

**CLAYTON M.
CHRISTENSEN**

**EFOSA OJOMO KAREN
DILLON**



Titlul și subtitlul originale: **THE PROSPERITY PARADOX:**

How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty.

Autori: Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo și Karen Dillon.

THE PROSPERITY PARADOX. Copyright © 2019 by Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo and Karen Dillon

Published by arrangements with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers.

Copyright © Publica, 2020, pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CHRISTENSEN, CLAYTON M

Paradoxul prosperității : cum pot inovațiile să scoată popoarele din sărăcie /

Clayton M. Christensen cu Efosa Ojomo și Karen Dillon ;

trad. de Dan Bălănescu. - București : Publica, 2020

ISBN 978-606-722-386-6

I. Ojomo, Efosa

II. Dillon, Karen

III. Bălănescu, Dan (trad.)

330

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Corneliu Beldiman

CORECTORI: Rodica Crețu, Paula Rotaru

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

Prefață 7

PARTEA ÎNTÂI | Puterea inovațiilor creatoare de piață

1. Introducere în Paradoxul prosperității 25

2. Nu toate inovațiile sunt create egale 43

3. Problemele ascund oportunități 75

4. Atragere versus impunere 107

PARTEA A DOUA | Cum au creat inovațiile prosperitate pentru mulți

5. Povestea inovării în America 139

6. Cum s-a întâlnit Estul cu Vestul 175

7. Problema eficienței în Mexic 205

8. Legile bune nu sunt suficiente	235
9. Corupția nu este problema; este o soluție	263
10. Dacă îl construiești, s-ar putea să nu vină	299

PARTEA A PATRA | Și acum?

11. De la Paradoxul prosperității la Procesul prosperității	329
Anexă: Lumea privită prin lentile noi	349
Mulțumiri	395
Despre autori	413

Prefață

La începutul anilor 1970 am petrecut doi ani ca misionar mormon în Coreea de Sud, una dintre cele mai sărace țări din Asia în perioada aceea. Am observat nemijlocit efectele devastatoare ale sărăciei: am pierdut prieteni răpuși de boli care puteau fi prevenite și am văzut familii care erau nevoite, în mod curent, să facă o alegere imposibilă între a pune mâncare pe masă, a-și educa copiii sau a-și susține vârstnicii. Suferința era parte a vieții de zi cu zi. Am fost atât de impresionat de experiența aceea, încât, atunci când am primit o bursă Rhodes pentru a frecventa Universitatea Oxford, am decis să studiez dezvoltarea economică, cu accent pe Coreea de Sud. Speram că aceasta putea duce la obținerea unui post în cadrul Băncii Mondiale, unde aș fi putut încerca să contribui la rezolvarea problemelor pe care le văzusem când am fost în Coreea de Sud. În schimb, în anul în care am vrut să intru acolo, Banca Mondială nu mai angaja americani. Opțiunea aceea îmi era închisă. Așa că meandrele vieții m-au dus la Harvard, unde am ajuns să studiez afacerile. Dar imaginile obsedante ale acelei țări sărace nu m-au părăsit.

Sunt fericit să spun că astăzi, când vizitez Coreea de Sud, nu mai seamănă deloc cu țara pe care mi-o amintesc de atunci. În deceniile care au trecut de când am trăit acolo, Coreea de Sud nu numai că a devenit una dintre cele mai bogate țări ale lumii, dar a și intrat în rândul respectatelor țări membre ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) și a trecut de la statutul de recipient de ajutoare externe la acela de donator.¹ Jurnalistul american Fareed Zakaria chiar a calificat Coreea de Sud drept „cea mai de succes țară

**Partea
întâi**

**Puterea inovațiilor
creatoare de piață**

1 | Introducere în Paradoxul prosperității

Nu e ușor când oamenii serioși râd de tine. Iar oamenii serioși au râs de mine când le-am spus, în urmă cu 20 de ani, că vreau să construiesc o rețea de telecomunicații în Africa. Mi-au enumerat toate motivele pentru care proiectul va eșua. Cumva, m-am tot gândit. Știu că sunt probleme, dar de ce nu pot vedea și oportunitățile?

– MO IBRAHIM

Ideea pe scurt

Copii înfometați la colț de stradă. Mahalale fără apă curată și fără condiții sanitare adecvate. Perspective sumbre de angajare cu o populație tânără în creștere. Cei mai mulți dintre noi suntem mișcați de semnele dureroase de sărăcie pe care le vedem în țările subdezvoltate din întreaga lume. Potrivit Băncii Mondiale, peste 750 de milioane de oameni încă trăiesc în sărăcie extremă, supraviețuind cu mai puțin de 1,90 dolari pe zi. Toți vrem să ajutăm. Dar ceea ce poate părea cea mai evidentă soluție la aceste probleme – ajutarea directă a țărilor sărace prin investiții menite să remedieze aceste semne vizibile de sărăcie – nu a avut atât de mult succes pe cât am fi dorit mulți dintre noi. Nu trebuie decât să vă uitați la miliardele de dolari care au fost canalizate spre aceste probleme de-a lungul

anilor, cu un progres relativ lent, pentru a concludiona că ceva nu este tocmai în regulă. Cu aceste eforturi, poate că ușurăm temporar sărăcia pentru unii – dar nu ajungem suficient de departe.

Dacă ne-am uita la această problemă din altă perspectivă? Cum ar fi dacă, în loc să încercăm să remediem aceste semne vizibile de sărăcie, ne-am concentra pe crearea unei prosperități durabile? Ar putea fi necesară o abordare contrainuitivă, dar una care v-ar determina să vedeți oportunitățile acolo unde v-ați putea aștepta mai puțin.

La sfârșitul anilor 1990, când Mo Ibrahim s-a gândit prima oară să înființeze o companie de telefonie mobilă în Africa, oamenii au spus că este, ei bine, dus cu pluta. „Toate lumea a spus că Africa este fără speranță”, își amintește el acum. „E un loc periculos, plin de dictatori, plin de nebuni... și toți sunt corupți.” De fapt, oamenii au râs când și-a expus ideile.

Ibrahim, fostul director tehnic de la British Telecom, care își conducea propria firmă de consultanță de succes, a plănuvit să dezvolte, de la zero, o rețea mobilă de comunicații în Africa Subsahariană – unde majoritatea oamenilor nu folosiseră niciodată un telefon, ca să nu mai vorbim de a deține unul. Continentul african, care se întinde de la bazarurile din Maroc la marile complexe industriale din Johannesburg, este casa a 54 de țări. Populația totală de peste un miliard este răspândită pe mai mult de 11,7 milioane de mile pătrate – de peste trei ori mărimea Statelor Unite. Vasta majoritate a acestui teritoriu nu avea deloc infrastructură pentru vechile linii telefonice terestre, nemaivorbind de turnurile celulare necesare pentru ca o companie de telefonie mobilă să funcționeze. La vremea

respectivă, telefoanele mobile erau văzute drept o jucărie scumpă pentru cei bogați, un lux pe care săracii nu și-l puteau permite și, mai important, de care nu aveau nevoie. Au văzut cum sărăcia generalizată și concretă penetrează fiecare aspect al societății, un teritoriu nu foarte fertil pentru noile companii. Când mulți, inclusiv clienții și foștii colegi ai lui Ibrahim de la principalele companii de telecomunicații au evaluat această oportunitate în Africa, au observat nivelul de sărăcie, lipsa infrastructurii, fragilitatea guvernelor și chiar lipsa accesului la apă, servicii de sănătate și educație.

Dar Ibrahim, spre meritul său, a văzut lucrurile altfel. În loc să vadă doar sărăcie, a văzut *oportunități*. „Dacă ești foarte departe de satul în care trăiește mama ta și vrei să vorbești cu ea, ai putea fi nevoit să faci o călătorie de șapte zile”, își amintește Ibrahim. „Dacă ai putea să iei pur și simplu un aparat și să vorbești cu ea, cât de important ar fi acest lucru? Câți bani ai economisi? Cât timp? Observați că Ibrahim nu a spus: *Cum și-ar putea permite un telefon mobil milioane de africani pentru care trei mese pe zi reprezintă, adesea, un lux?* Sau: *Cum poți justifica investițiile în infrastructură pentru o piață care nu există?* S-a axat pe lupta pentru realizarea a ceva important pentru care nu existau multe soluții bune. Pentru Ibrahim, lupta avea un potențial enorm.

Această luptă se prezintă, adesea, sub formă de „nonconsum” – unde clienții potențiali sunt disperați să progreseze într-un anumit aspect al vieții lor, dar nu există o soluție convenabilă și accesibilă la problema lor. Atunci, pur și simplu, se lipsesc sau elaborează căi ocolitoare, dar suferința lor continuă – de obicei sub radarul indicatorilor convenționali utilizați pentru evaluarea oportunităților de afaceri. Dar, în acest nonconsum, Ibrahim a văzut șansa *creării* unei piețe. Așadar, eu foarte puțină susținere financiară și cu doar cinci angajați,

Ibrahim a fondat Celtel¹ cu obiectivul creării unei companii mobile de telecomunicații panafricană.

Obstacolele erau enorme. Crearea infrastructurii pentru rețeaua celulară necesară era o provocare imensă – realizată fără a se baza pe susținerea guvernelor locale sau a unor bănci majore. Atragerea de capital era atât de dificilă, încât și după ce își demonstrase modelul de afaceri și ajunsese la un flux predictibil de numerar în milioane de dolari, băncile tot refuzau să-i împrumute bani. Ibrahim a fost nevoit să finanțeze Celtel în întregime prin vânzarea de acțiuni, „ceva inedit în industria telecomunicațiilor pentru o companie de mărimea și dimensiunile companiei noastre”, a explicat el. Dar provocarea aceasta și altele cu care s-a confruntat nu l-au descurajat. Acolo unde nu era energie electrică, își asigura propria energie; acolo unde nu exista logistică, își dezvoltă propriile servicii; acolo unde nu existau educație sau servicii de sănătate, asigura pregătire și servicii de sănătate pentru propriul personal; acolo unde nu erau drumuri, fie construia drumuri temporare, fie folosea elicopterele pentru a-și deplasa echipamentele. Ibrahim era stimulat de viziunea valorii imense a milioaneilor de africani care nu mai erau nevoiți să se zbată pentru a rămâne în legătură unii cu alții. În cele din urmă, a reușit.

În doar șase ani, Celtel a construit centre operaționale în treisprezece țări africane – inclusiv Uganda, Malawi, cele două Congo, Gabon și Sierra Leone – și a câștigat 5,2 milioane de clienți. La deschiderea multora dintre magazinele lui Ibrahim, nu era ceva neobișnuit să vezi clienți nerăbdători stând la rând cu sutele. Celtel al lui Ibrahim a avut atât de mult succes încât, până în 2004, veniturile sale au atins 614 milioane de dolari, iar profitul net, 147 de milioane de dolari. În 2005, Ibrahim a decis să-și vândă compania pe o sumă fabuloasă de 3,4 miliarde de dolari. Într-un interval de timp atât de scurt, Celtel a generat

o valoare de miliarde de dolari din cele mai sărace țări ale lumii.

Dar Celtel a fost doar vârful aisbergului. Astăzi, Africa găzduiește o industrie sofisticată de telecomunicații mobile, cu multe companii (inclusiv Globacom, Maroc Telecom, Safaricom, MTH, Vodacom, Telkom și altele) care asigură peste 965 de milioane de linii telefonice. Aceste companii nu doar că au obținut miliarde de dolari în credite și prin emiterea de acțiuni, dar, până în 2020, se estimează că această industrie va susține 4,5 milioane de locuri de muncă, va furniza taxe de 20,5 miliarde de dolari și va adăuga o valoare de 214 miliarde de dolari economiilor africane.² Telefoanele mobile au creat valoare și în alte industrii, precum tehnologiile financiare, unde companiile folosesc acum arhivele abonaților telefonici ca substitut pentru bonitatea financiară, avansând credite către milioane de persoane solvabile care, de-a lungul timpului, nu le-au putut obține.

Acum poate părea evident că telefoanele mobile sunt pretutindeni în lume – și în toată Africa –, dar nu uitați că, în urmă cu 20 de ani, Ibrahim a văzut ceva ce alții nu au văzut.

Piața pe care a creat-o Mo Ibrahim și contextul dificil și aparent neverosimil în care a făcut-o reprezintă o soluție la ceea ce noi am numit Paradoxul prosperității. Poate părea curios, dar cercetarea noastră sugerează că, pentru multe țări, prosperitatea durabilă nu poate veni prin tratarea sărăciei. Vine din investițiile în inovații care creează noi piețe în aceste țări.³ După cum am descoperit, prosperitatea reală și durabilă nu este generată cu certitudine de volumul imens de resurse pe care le turnăm direct în țările sărace pentru a îmbunătăți indicatorii sărăciei, precum educația de slabă calitate, serviciile de sănătate sub standard, proasta guvernare, lipsa infrastructurii și mulți alți indicatori a căror îmbunătățire ar putea

sugera prosperitate. În schimb, credem că, pentru multe țări, prosperitatea începe să se înrădăcineze într-o economie în care investim într-un anumit tip de inovație – inovația creatoare de piață – care servește, adesea, ca un catalizator și ca bază pentru crearea unei dezvoltări economice durabile.

Comparați abordarea lui Mo Ibrahim în edificarea Celtel cu eforturile lui Efosa de a construi fântâni prin organizația sa nonprofit, Poverty Stops Here. Cea din urmă este semnificativ mai redusă ca mărime, dar este emblematică pentru gândirea din spatele multor eforturi întreprinse pentru ajutorarea țărilor sărace în prezent. De exemplu, doar 18,2% din asistența oficială pentru dezvoltare merge spre proiecte de „infrastructură economică”, în timp ce grosul finanțează educația, sănătatea, infrastructura socială și alte proiecte de dezvoltare convenționale.⁴ În plus față de ajutorul țărilor membre OCDE, care reprezintă marea majoritate a cheltuielilor cu ajutorul extern, acest model de finanțare are și un efect de influențare pentru mulți alții care donează și finanțează proiecte în țările sărace. Într-un anumit sens, este ceea ce a influențat proiectele lui Efosa, credința că putem rezolva problema sărăciei doar canalizând resurse spre o zonă săracă.

Dar ce s-ar putea întâmpla dacă am muta accentul pe inovație și pe soluții de piață în locul soluțiilor bazate pe dezvoltarea convențională? Sau, altfel spus, ce s-ar întâmpla dacă ne-am axa mai puțin pe proiecte de tip Efosa și mai mult pe cele de tip Mo Ibrahim? Efosa a dorit să finanțeze și să construiască mai multe fântâni pentru a rezolva o problemă. Ibrahim s-a gândit cum să rezolve probleme prin crearea unei piețe și prin alegerea ca țintă a categoriei oamenilor dispuși să plătească pentru un produs. Sunt lucruri diferite. Și, după cum a demonstrat cercetarea noastră, au efecte foarte diferite pe termen lung.

Înțelegerea Paradoxului prosperității

Nu sunt expert în orice economie cu venituri reduse sau medii, dar instrumentarul meu pentru rezolvarea problemelor dificile se bazează pe teorie, care ne ajută să ajungem la esența problemei. O teorie bună ne ajută să înțelegem mecanismul fundamental care pune lucrurile în mișcare.

Gândiți-vă, de exemplu, la istoria încercărilor omenirii de a zbura. Primii cercetători au observat o corelație puternică între capacitatea de a zbura și deținerea de pene și aripi. Povești despre oameni care încearcă să zboare dând din aripi datează de mii de ani. Aceștia replicau ceea ce credeau ei că le permite păsărilor să se ridice de la pământ: aripi și pene.

Deținerea acestor atribute avea o *corelație* ridicată – o legătură între două lucruri – cu capacitatea de a zbura, dar, când oamenii au încercat să imite ceea ce credeau ei că sunt „cele mai bune practici” ale celor mai de succes zburătoare, dând din aripi, au sărit de pe catedrale și au fâlfâit puternic... și au eșuat. Greșeala a fost că, deși aripile și penele se corelau cu zborul, aviatorii potențiali nu au înțeles *mechanismul cauzal* fundamental – ceea ce determină cu adevărat să se întâmple ceva – care permite anumitor ființe să zboare.

Adevăratul progres în zborul uman nu a venit din confecționarea de aripi mai bune sau din utilizarea mai multor pene, deși toate acestea sunt bune. A fost generat de matematicianul olandezo-elvețian Daniel Bernoulli și de cartea sa *Hydrodynamica*, un studiu al mecanicii fluidelor. În 1738, a expus ceea ce avea să fie cunoscut drept principiul Bernoulli, o teorie care, aplicată zborului, explică conceptul ridicării. Am trecut de la corelație (aripi și pene) la cauzalitate (ridicare). Zborul modern poate fi legat direct de dezvoltarea și adoptarea acestei teorii.

Dar chiar înțelegerea revoluționară a cauzei zborului nu a fost suficientă pentru a face zborul perfect *fiabil*. Când un avion se prăbușea, cercetătorii trebuiau să se întrebe: „Ce anume din circumstanțele acelei tentative de a zbură a dus la eșec? Vântul? Ceața? Vârful avionului?” Apoi cercetătorii puteau stabili ce reguli trebuie să urmeze piloții pentru a reuși în diferite circumstanțe. Acesta este specificul unei bune teorii. Împarte recomandările în afirmații de tip „dacă/atunci”.

În calitate de profesor la o universitate economică, mi se cere de sute de ori pe an să exprim puncte de vedere despre anumite probleme economice care afectează industriei sau organizații despre care nu dețin cunoștințe specifice. Totuși sunt în măsură să furnizez comentarii, deoarece există un instrumentar de *teorii* care mă învață nu *ce* să gândesc, ci *cum* să mă gândesc la o problemă. Teoriile bune constituie metoda perfectă pe care o cunosc pentru a încadra problemele astfel încât să punem întrebările potrivite pentru a obține cele mai utile răspunsuri. Utilizarea teoriei nu înseamnă că ne împotmolim în detalii academice, ci, din contră, că ne axăm pe cea mai practică întrebare, *ce cauzează ce* – și de ce. Această abordare reprezintă esența acestei cărți.

Așadar, cum se raportează atunci teoria la misiunea noastră de a crea prosperitate în multe țări sărace și, în cele din urmă, de a face lumea un loc mai bun? Puterea de atracție a multor lucruri care se corelează cu prosperitatea – precum atașarea de aripi și pene – este incredibil de mare. Cine nu este mișcat de imaginea unui puț recent săpat care asigură apă proaspătă unei comunități sărace? Dar, în realitate, oricât de multe eforturi bine intenționate ai investi, dacă nu ne îmbunătățim înțelegerea despre ce creează și susține prosperitatea economică, vom progresa lent.

În analiza pe care am făcut-o drumului către prosperitate, examinând progresul (sau lipsa lui) într-o diversitate de

economii din lume – inclusiv Japonia, Mexic, Nigeria, Rusia, Singapore, Coreea de Sud, Statele Unite și altele –, am descoperit că diferite tipuri de inovații au efecte foarte diferite asupra creșterii pe termen lung și a prosperității unei națiuni.

Totuși trebuie să spunem clar că procesul pe care îl vom descrie aici și pe tot parcursul acestei cărți nu explică modul în care fiecare țară prosperă a ieșit din sărăcie. De exemplu, unele țări, precum Singapore, au început cu un guvern care a priorizat dezvoltarea economică și crearea bogăției, în vreme ce altele, precum Statele Unite, și-au început marșul către prosperitate cu mult timp în urmă și treptat. Toate teoriile bune trebuie folosite în context – sunt utile doar în anumite circumstanțe. Fiecare țară din lume este diferită în ceea ce privește mărimea, populația, cultura, conducerea și înzestrarea. Aceste circumstanțe joacă un anumit rol în destinul lor.

Dar, în general, am descoperit că investițiile în inovații și, mai ales, în inovațiile creatoare de piață s-au dovedit a fi un drum de încredere către prosperitate pentru țările lumii. Această carte se inspiră din istoriile economiilor acum prospere pentru a ilustra elementele-cheie ale teoriei noastre, care descriu procesul de influențare a unei societăți prin crearea unei piețe noi. Printr-un astfel de proces, unele dintre cele mai sărace țări ale lumii au fost în măsură să creeze o valoare de sute de miliarde de dolari și milioane de locuri de muncă pentru cetățenii lor.

O cale neglijată către prosperitate

Gândirea noastră se concentrează pe ceea ce am identificat drept stimulente esențiale pentru crearea și susținerea prosperității pentru multe țări: identificarea de oportunități în

situații dificile, investirea în inovațiile creatoare de piață (care, printre altele, creează slujbele care ajută o economie locală să crească) și executarea unei strategii „de atragere” pentru dezvoltare (în care instituțiile și infrastructura necesare sunt atrase într-o societate când noile piețe le solicită) – despre care vom vorbi mai detaliat pe parcursul acestei cărți. Toate aceste idei și teme sunt esențiale pentru rezolvarea Paradoxului prosperității și le veți vedea repetate și examinate din diferite perspective prin intermediul inovațiilor și poveștilor pe care le facem cunoscute aici.

Când vorbim despre inovații, nu ne referim doar la produse de înaltă tehnologie sau complexe. Definiția pe care noi o dăm inovației se referă la ceva mai degrabă specific: *o schimbare a procesului prin care o organizație transformă capitalul, munca, materialele și informațiile în produse și servicii cu o valoare mai mare*.⁵ „Inovațiile creatoare de piață” transformă produsele și serviciile complexe și scumpe în produse simple și mai convenabile, făcându-le accesibile pentru un segment cu totul nou al populației într-o societate pe care o numim de „nonconsumatori”.

Fiecare economie este formată din consumatori și nonconsumatori. În economiile prospere, proporția consumatorilor, în cazul multor produse, o depășește, adesea, pe cea a nonconsumatorilor. Nonconsumatorii sunt oameni care se străduiesc să progreseze într-un fel sau altul, dar nu au reușit să o facă deoarece, istoric vorbind, soluțiile bune le-au fost inaccesibile. Aceasta nu înseamnă că nu există o soluție pe piață, ci că, deseori, nonconsumatorii nu își permit soluțiile existente sau că le lipsește timpul sau expertiza necesară pentru a utiliza cu succes produsul respectiv.

Inovațiile creatoare de piață pot porni motorul economic al unei țări. Inovațiile creatoare de piață care au succes au

trei consecințe distincte. În primul rând, prin natura lor, creează **locuri de muncă**, întrucât tot mai mulți oameni sunt necesari pentru a produce, comercializa, distribui și vinde noile inovații. Slujbele sunt un factor esențial în evaluarea prosperității unei țări.

În al doilea rând, creează **profituri** de la o mare parte a populației, care sunt apoi adesea folosite pentru finanțarea majorității serviciilor publice ale societății, inclusiv educația, infrastructura, sănătatea etc.

Și, în al treilea rând, au potențialul de a schimba **cultura** întregii societăți. După cum vom arăta, multe țări prospere de astăzi au fost odinioară sărace, corupte și prost guvernate. Dar proliferarea inovațiilor a declanșat un proces care a ajutat la transformarea acestor economii. În Statele Unite, de exemplu, inovațiile creatoare de piață, precum mașina de cusut Singer, aparatele foto Eastman Kodak și Modelul T de la Ford (inovații despre care vom discuta detaliat mai târziu), au contribuit la dezvoltarea unei culturi a inovației care a schimbat în mod drastic societatea americană. Odată ce sunt create noi piețe care servesc nonconsumatorii, aceste piețe „atrag” alte componente necesare – infrastructură, educație, instituții și chiar o schimbare a culturii – pentru a asigura supraviețuirea pieței, după cum vom explica în detaliu pe parcursul acestei cărți. În felul acesta, traiectoria unei societăți poate începe să se schimbe.

Elemente ale modelului nostru pot fi văzute în ceea ce a făcut Ibrahim când a construit Celtel. În primul rând, în circumstanțele cele mai improbabile, a dezvoltat o inovație care a făcut ca un produs cunoscut drept complex și costisitor să devină mai accesibil pentru milioane de oameni. Și, procedând în felul acesta, a creat o piață viguroasă care nu numai că a generat în mod direct mii de locuri de muncă pentru