

JOSH KAUFMAN

PERSONAL
MBA

STĂPÂNEȘTE
ARTA
AFACERILOR

Traducere din engleză de
Cosmin Maricari



Titlul și subtitlul originale: *PERSONAL MBA:
Master The Art of Business*
Autor: Josh Kaufman

Copyright © Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010, 2012

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Publica, 2020, pentru ediția în limba română

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

KAUFMAN, JOSH

Personal MBA : stăpânește arta afacerilor / Josh Kaufman ; trad. din lb. engleză de Cosmin Maricari. - București : Publica, 2020

ISBN 978-606-722-397-2

I. Maricari, Cosmin (trad.)

005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Corneliu Beldiman

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Liliana Duță

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

O notă pentru cititor	13
-----------------------------	----

Introducere. De ce să citești această carte? 15

Nu trebuie să știi tot	16	Grandomanie	40
Experiența nu este necesară	18	Banii și viața	41
Întrebări, nu răspunsuri	19	Să curgă banii	42
Modele mentale, nu metode	19	Ce îți oferă cu adevărat	
MBA-ul meu personal	21	un MBA?	44
Un curs intensiv de afaceri,		De unde au apărut școlile de	
creat de mine însumi	23	afaceri?	47
Grâu și neghina	26	În căutarea distribuției	49
MBA-ul personal devine		Jocul cu focul	50
global	28	Niciun motiv pentru a se	
Modelele mentale ale lui		schimba	53
Munger	31	Unicul beneficiu al școlilor de	
Conectarea punctelor	34	afaceri	55
Pentru sceptici	37	Datorie, datorie... trebuie să	
Ar trebui să te înscrii la un		plec la muncă	56
program masteral de		O metodă mai bună	58
administrarea afacerilor?	37	Ce te va învăța această carte	59
Cele trei mari probleme ale		Cum să folosești această	
facultăților de afaceri	38	carte	62

1. Crearea de valoare 65

Cele cinci părți ale oricărei		Urmărirea statutului	74
afaceri	66	Zece căi de a evalua	
Competențe valoroase din punct		o piață	76
de vedere economic	68	Beneficiile ascunse ale	
Legea de fier a pieței	69	concurenței	78
Impulsurile umane		Regula mercenarului	80
fundamentale	70	Regula cruciatului	81

Douăsprezece forme standard de valoare	82	A unsprezecea formă de valoare: asigurarea	98
Prima formă de valoare: produsul	84	A douăsprezecea formă de valoare: capitalul	100
A doua formă de valoare: serviciul	85	Prima pentru bătaie de cap	102
A treia formă de valoare: resursa comună	86	Valoarea percepută	103
A patra formă de valoare: abonamentul	88	Caracterul modular	105
A cincea formă de valoare: revânzarea	89	Construcție și deconstrucție ...	106
A șasea formă de valoare: închirierea	91	Prototipul	107
A șaptea formă de valoare: agenția	92	Ciclul de iterare	109
A opta formă de valoare: agregarea publicului	94	Viteza de iterare	111
A noua formă de valoare: împrumutul	95	Feedback	112
A zecea formă de valoare: opțiunea	97	Alternative	114
		Compromisuri	115
		Valori economice	117
		Testarea importanței relative	119
		Presupuneri critice	122
		Testarea-fantomă	124
		Oferta minimă viabilă	126
		Perfecționarea incrementală ...	128
		Testarea pe teren	130

2. Marketingul 133

Atenția	134	Vizualizarea	151
Receptivitatea	135	Încadrarea	152
Potențialul de a fi remarcabil	137	Gratis	155
Cumpărătorul probabil	139	Permisiunea	156
Interesul	140	Magnetul	158
Rezultatul final	142	Îndemnul la acțiune	160
Calificarea	143	Narațiunea	162
Punctul de intrare pe piață	145	Controverse	164
Adresabilitatea	147	Reputația	166
Dorința	149		

3. Vânzările 169

Tranzacția	170	Patru metode de stabilire a prețului	176
Încrederea	171	Șocul tranziției către alt preț	179
Interesul comun	172	Vânzarea în funcție de valoare	181
Principiul incertitudinii prețurilor	174	Vânzarea bazată pe educație ...	184

Cea mai bună alternativă	186	Rezistența la persuasiune	197
Exclusivitate	187	Reciprocitatea	199
Trei mijloace de plată		Confesiuni riscante	201
universale	189	Bariere în calea	
Cele trei dimensiuni ale		cumpărării	203
negocierii	191	Inversarea riscului	206
Intermediar	194	Reactivarea	208

4. Furnizarea de valoare 211

Fluxul de valoare	212	Scalabilitatea	225
Canalul de distribuție	215	Acumularea	227
Efectul așteptărilor	217	Amplificarea	229
Predictibilitatea	219	Barierile în calea concurenței ..	230
Randamentul	221	Multiplicator de forță	232
Duplicarea	223	Sistematizarea	234
Multiplicarea	224		

5. Finanțele 237

Profitul	239	Cheltuielile generale	269
Marja de profit	240	Costuri: fixe și variabile	270
Capturarea valorii	242	Degradarea treptată	271
Autonomie	244	Pragul de rentabilitate	273
Evaluarea	247	Amortizarea	275
Situația fluxurilor de numerar	249	Puterea de cumpărare	277
Contul de profit și pierderi	251	Ciclul fluxului de numerar	278
Bilanțul	254	Costul de oportunitate	281
Indicatorii de performanță		Valoarea în timp a banilor	282
financiară	257	Creșterea compusă	284
Analiza cost-beneficiu	259	Îndatorarea	286
Patru metode de creștere a		Ierarhia finanțării	288
veniturilor	261	Bootstrapping	294
Puterea de a stabili prețul	263	Rentabilitatea investiției (ROI) ...	295
Valoarea pe durata vieții	265	Costurile irecuperabile	297
Costul acceptabil al achiziției		Controale interne	299
de clienți	266		

6. Mintea umană 303

Sindromul omului peșterilor ...	304	Creierul ca o ceapă	310
Precondițiile performanței	306	Controlul perceptual	313

Nivelul de referință	316	Epuizarea voinței	340
Conservarea energiei	318	Aversiunea față de pierderi	342
Structura de ghidare	321	Răspunsul urgent în caz de amenințare	345
Reorganizarea	323	Limitarea orizontului cognitiv	348
Conflictul	326	Asocierea	352
Potrivirea tiparelor	329	Ignorarea absenței	354
Simularea mintală	331	Contrastul	358
Interpretare și reinterpretare	333	Raritatea	360
Motivația	336	Noutatea	362
Inhibiția	338		

7. Colaborarea cu tine însuși 365

Akrasia	366	Legea lui Parkinson	403
Monoideismul	369	Scenariul apocaliptic	405
Penalizarea comutării cognitive	373	Tendința de a ne supraestima	407
Patru metode de finalizare	376	Biasul de confirmare	410
Sarcinile extrem de importante	378	Biasul retrospecției	412
Obiectivele	379	Solicitarea cauzată de performanțe	413
Stări de spirit	382	Ciclurile de energie	415
Obiceiurile	384	Stresul și recuperarea	418
Pregătirea	386	Testarea	421
Decizia	388	Misterul	423
Cele cinci „de ce?”	391	Ciclu vicios al hedonismului	425
Cele cinci „cum?”	393	Eroarea comparării	430
A acțiunea următoare	394	Domeniul de control	432
Externalizarea	396	Atașamentul	434
Autolămurirea	398	Cercetarea și dezvoltarea (C&D) personală	435
Simularea contrafactuală	401	Credința restrictivă	437

8. Colaborarea cu alții 441

Puterea	442	Eroarea planificării	460
Avantajul comparativ	444	Recomandările	462
Surplusul de comunicare	447	Tribalizare	464
Importanța	450	Convergență și divergență	466
Siguranța	451	Semnalele sociale	469
Treimea de aur	453	Demonstrația socială	471
Motivul pentru care	455	Autoritatea	472
Intenția comandantului	456	Angajamentul și consecvența	475
Apatia spectatorului	458		

Biasul provocat de stimulente	477	Orientarea în funcție de opțiuni	484
Biasul modal	479	Managementul	486
Efectul Pygmalion	481	Angajarea pe bază de performanțe	490
Eroarea de atribuire	483		

9. Înțelegerea sistemelor 495

Legea lui Gall	496	Test de selecție	508
Fluxul	498	Nesiguranța	509
Stocul	498	Schimbarea	512
Surplusul	499	Interdependență	513
Restricțiile	501	Riscul de contrapartidă	516
Bucula de feedback	503	Efecte secundare	517
Autocataliza	505	Accidente normale	520
Mediul înconjurător	506		

10. Analizarea sistemelor 523

Deconstrucția	524	Marja de eroare	538
Măsurarea	526	Raportul	540
Indicatorii-cheie de performanță	528	Tipicitatea	542
Gunoii intră, gunoii iese	531	Corelația și cauzalitatea	544
Toleranța	532	Norme	546
Onestitatea analitică	533	Indicatori de aproximare	547
Contextul	535	Segmentarea	549
Eșantionarea	537	Umanizarea	551

11. Îmbunătățirea sistemelor 553

Biasul intervenției	553	Lista de verificare	572
Optimizarea	555	Oprirea	575
Refactorizarea	557	Rezistența	576
Minoritatea critică	558	Sistem de siguranță	580
Legea randamentelor descrescătoare	561	Testarea rezistenței la stres	583
Fricțiunea	563	Planificarea pe bază de scenarii	584
Automatizarea	566	Ciclul de creștere sustenabilă	586
Paradoxul automatizării	567	Calea de mijloc	589
Ironia automatizării	569	Mentalitatea experimentală ...	590
Procedura operațională standard	570	Fără „Sfârșit”	591

Mulțumiri	595
Anexa A. Cum să îți continui studiile despre afaceri	597
Anexa B. Patruzeci și nouă de întrebări pentru a-ți îmbunătăți rezultatele	603
Note	607

Introducere

De ce să citești această carte?

Exact de asta are lumea nevoie... de o altă carte despre afaceri!

**Un agent vamal de la Aeroportul Internațional JFK,
după ce m-a întrebat cu ce mă ocup**

Viața e dură. Viața e și mai dură dacă ești prost.

John Wayne, legendă a filmelor western

Probabil că ai început să citești această carte pentru că vrei să realizezi ceva important: să pornești o afacere, să obții o promovare sau să creezi ceva nou în lume. Și mai este probabil că există unele lucruri care te împiedică să faci acest lucru:

- ▶ *Angoasă cauzată de afaceri.* Senzația că „nu știi prea multe despre afaceri” și că, din această cauză, nu vei fi niciodată în stare să înființezi o companie sau să preiei mai multe responsabilități în situația ta actuală. E mai bine să menții această situație decât să înfrunți necunoscutul.
- ▶ *Ești intimidat de lipsa diplomelor.* Ideea că „afacerile sunt foarte complicate” și că ar trebui lăsate, mai bine, pe mâna „experților” cu studii superioare. Dacă nu ai o diplomă MBA sau acreditări similare, cine ești tu să știi ce trebuie să faci?
- ▶ *Sindromul impostorului.* Teama că deja „te-ai implicat mai mult decât trebuia” și că nu mai durează mult până

când vei fi demascat drept un impostor complet. Nimănui nu-i place un prefăcut, nu?

Iată care sunt veștile bune: toată lumea are temeri nefondate și acestea pot fi eliminate rapid. Tot ce trebuie să faci este să înveți câteva concepte simple care vor schimba felul în care te gândești la modul în care funcționează o afacere. După ce-ți vei înfrânge temerile, vei putea face orice.

Dacă ești antreprenor, designer, student, programator sau un profesionist care dorește să stăpânească elementele fundamentale ale practicilor de afaceri solide, această carte este pentru tine. Indiferent cine ești și ce încerci să faci, vei descoperi o cale nouă și utilă de a privi afacerile, care te va ajuta să petreci mai puțin timp înfruntându-ți temerile și mai mult timp realizând lucruri semnificative.

Nu trebuie să știi tot

Cât despre metode, ar putea fi un milion, ba chiar mai multe, însă principiile sunt puține. Omul care se agață de principii poate să își selecteze cu succes propriile metode. Cel care încearcă metode și ignoră principiile va avea sigur probleme.

Ralph Waldo Emerson, eseist și poet

Unul dintre cele mai frumoase lucruri când înveți ceva, indiferent de subiect, este faptul că *nu trebuie să știi totul*, trebuie doar să înțelegi câteva concepte de importanță critică, care au cea mai mare valoare. După ce crezi o structură de principii fundamentale de la care poți începe să construiești, devine mult mai ușor să-ți folosești cunoștințele și să progresezi.

*Personal MBA** este un set de concepte fundamentale despre afaceri pe care le poți folosi pentru a-ți atinge obiectivele. Dacă citești această carte, vei avea o bază solidă de cunoștințe de afaceri pe care o vei putea folosi în acest scop. După ce stăpânești fundamentele, vei putea îndeplini chiar și cele mai dificile obiective de afaceri cu ușurință surprinzătoare.

În ultimii cinci ani, am citit mii de cărți despre afaceri, am intervievat sute de oameni de afaceri, am lucrat la o corporație din topul *Fortune 500*, mi-am lansat propriile afaceri și am consiliat companii diverse, de la operațiuni individuale și până la corporații multinaționale cu mii de angajați și venituri de miliarde de dolari. În acest timp, am colectat, distilat și rafinat constatările mele în conceptele prezentate în acest volum. Înțelegerea acestor principii fundamentale îți va oferi instrumentele pe care te poți baza pentru a lua decizii bune în afaceri. Dacă investești timpul și energia necesare pentru a învăța aceste concepte, vei ajunge cu ușurință să faci parte dintre acei unu la sută din populația globului care știu foarte bine:

- ▶ cum funcționează *de fapt* afacerile;
- ▶ cum pot lansa o afacere nouă;
- ▶ cum pot îmbunătăți o afacere existentă;
- ▶ cum să folosească competențele din afaceri pentru a-și îndeplini obiective personale.

* Un MBA, acronim pentru Master of Business Administration, este un program masteral de administrare a afacerilor. Această disciplină a fost creată în SUA la începutul secolului XX, cu scopul dezvoltării unei abordări științifice a managementului. Programul masteral acoperă diverse domenii utile pentru administrarea afacerilor, precum contabilitate, statistică aplicată, comunicarea în afaceri, etica afacerilor, legislația comercială, finanțe, economie, management, studii antreprenoriale, marketing, studiarea lanțurilor de distribuție și operațiuni sau strategii de afaceri. Pentru simplificarea lecturii, am ales să păstrăm acronimul în limba engleză în locul traducerii extinse (n.t.).

Consideră că această carte este un filtru. În loc să încerci să absorbi toate informațiile despre afaceri existente (iar acestea sunt *foarte* multe), folosește această carte pentru a învăța ce contează cel mai mult, așa încât să te poți concentra asupra lucrurilor cu adevărat importante: să faci lucrurile să se întâmple.

Experiența nu este necesară

Oamenii supraestimează mereu cât de complexe sunt afacerile.
Nu vorbim de vreo știință complicată, am ales una dintre cele mai simple
profesii din lume.

Jack Welch, fost CEO al General Electric

Nu-ți face griji dacă ești cu desăvârșire începător. Spre deosebire de multe alte cărți de afaceri, acest volum nu necesită informații preexistente despre afaceri sau experiență în afaceri. Eu nu presupun că ești CEO al unei companii mari, care ia zilnic decizii de miliarde de dolari. (Însă această carte îți va fi foarte utilă dacă ești!)

Dacă *ai* experiență în afaceri, crede-i pe mulți dintre clienții mei din jurul lumii care au diplome de master de la universități cu renume: vei găsi în această carte informații mai valoroase și mai practice decât orice ai putea afla în timpul unor astfel de programe masterale.

Împreună, vom explora 248 de concepte simple care te vor ajuta să te gândești la afaceri într-un mod complet diferit. După citirea acestei cărți, vei înțelege mult mai complet și mai precis *ce sunt cu adevărat* afacerile și *ce fac efectiv* afacerile de succes.

Întrebări, nu răspunsuri

Educația nu este răspunsul la o întrebare.
Educația este calea către răspunsul la toate întrebările.

Bill Allin, sociolog și activist în domeniul educației

Majoritatea cărților de afaceri încearcă să te învețe să ai mai multe *răspunsuri*: o tehnică pentru asta, o metodă pentru cealaltă. Această carte este diferită. Nu îți va oferi răspunsuri, te va ajuta să pui *întrebări* mai relevante. Să știi ce e cel mai important în orice afacere este primul pas pentru a lua decizii de afaceri bune. Cu cât știi mai multe despre întrebările esențiale pe care trebuie să le pui în situația actuală, cu atât mai repede vei găsi răspunsurile de care ai nevoie pentru a merge mai departe.

Modele mentale, nu metode

Limitele limbajului meu sunt limitele lumii mele.

Ludwig Wittgenstein, filosof și logician

Pentru a-ți îmbunătăți competențele în afaceri, nu trebuie să înveți tot ce se poate învăța; dacă stăpânești elementele fundamentale, vei putea ajunge surprinzător de departe. Numesc aceste concepte fundamentale de afaceri *modele mentale*. Împreună, acestea creează o structură solidă, pe care te poți baza pentru a lua decizii bune.

Modelele mentale sunt concepte care reprezintă felul în care înțelegi „cum funcționează lucrurile”. E ca atunci când conduci o mașină: la ce te aștepți când apeși pe pedala din dreapta? Dacă mașina încetinește, vei fi surprins, aceea ar trebui să fie pedala de accelerație. Acesta este un model mental: o idee despre cum funcționează ceva în lumea reală.

Creierul tău formează automat modele mentale observând tipare în experiențele tale de zi cu zi. Adeseori, totuși, modelele mentale pe care ți le formezi pe cont propriu nu sunt prea precise. Ești doar un singur om, iar cunoștințele și experiențele tale sunt limitate. Educația este una dintre căile prin care modelele tale mentale devin mai precise, prin internalizarea cunoștințelor și experiențelor pe care alte persoane le-au strâns în viețile lor. Cea mai bună educație este cea care te face să vezi lumea cu alți ochi, într-un mod mai profitabil.

De exemplu, mulți cred că „înființarea unei afaceri este riscantă”, că „pentru a face asta, trebuie să ai un plan de afaceri solid și să împrumuți mulți bani” sau că „în afaceri contează pe cine cunoști, nu ce știi să faci”. Toate aceste idei sunt modele mentale, ele descriu felul în care funcționează lumea, numai că nu o fac într-un mod prea precis. Corectarea modelelor tale mentale te poate ajuta să te gândești mai clar la ceea ce faci, iar astfel vei putea lua decizii mai bune:

MODEL MENTAL INCORECT	MODEL MENTAL CORECT
Înființarea unei afaceri este riscantă.	Incertitudinea este o parte mereu prezentă a unei afaceri, însă ea poate fi gestionată, iar riscurile pot fi minimizate.
Pentru a avea succes, trebuie să creezi un plan de afaceri perfect înainte de a înființa afacerea.	Un plan scris este mai puțin important decât înțelegerea funcțiilor critice ale afacerii tale; indiferent cât de bine ești pregătit, întotdeauna vor apărea surprize în cursul activității afacerii tale.
Trebuie să strângi un capital solid înainte de a înființa afacerea.	Strângerea banilor este necesară doar dacă îți permite să realizezi ceva ce nu ar fi posibil altminteri (construirea unei fabrici, de exemplu).

MODEL MENTAL INCORECT	MODEL MENTAL CORECT
În afaceri contează pe cine cunoști, nu ce știi să faci.	Relațiile personale sunt importante, însă ceea ce știi este extrem de important dacă vrei să folosești aceste relații în avantajul tău.

După învățarea modelelor mentale din această carte, mulți dintre clienții mei au realizat că imaginea pe care o aveau despre *ce sunt și cum funcționează afacerile* era greșită și că înființarea companiei pe care și-o doreau era mai ușoară decât își imaginaseră. În loc să piardă timp și energie prețioase simțindu-se intimidati și speriați, învățarea acestor concepte le-a acordat libertatea de a înceta să își facă griji și de a începe să evolueze.

Această carte te va ajuta să înveți principiile fundamentale ale afacerilor cu rapiditate, așa încât să îți poți focaliza timpul și energia pentru *a face* lucruri utile: vei putea să creezi ceva valoros, să atragi atenția altora, să finalizezi mai multe vânzări, să servești mai mulți clienți, să fii promovat, să faci mai mulți bani și să schimbi lumea.

Nu doar că vei putea să creezi mai multă valoare pentru alții și să îți îmbunătățești situația financiară, dar te vei și distra între timp.

MBA-ul meu personal

Autoeducația este singurul fel de educație care există, cred asta cu tărie.

Isaac Asimov, fost profesor de biochimie la Universitatea din Boston

și autor a cinci sute de cărți

Oamenii mă întreabă uneori dacă am un MBA. „Nu”, le răspund, „dar sunt absolvent al unei facultăți de afaceri.”

Această secțiune descrie istoricul proiectului *Personal MBA*. S-ar putea să găsești acest context util, însă valoarea primară a acestei cărți nu are legătură cu experiența mea personală. Dacă vrei să treci direct la materialul de studiu, poți sări direct la pagina 37.

Ca student la Universitatea din Cincinnati, am avut norocul de a participa la un program Honors-PLUS Carl H. Lindner, care este practic un MBA în timpul studiilor universitare. Programul a fost finanțat prin intermediul unor

burse de școlarizare generoase și, drept rezultat, am avut oportunitatea remarcabilă de a învăța majoritatea lucrurilor predate la facultățile de afaceri, fără a accepta și o datorie împovăraătoare.

În plus, eram pe „calea rapidă către succesul în corporație”. Prin programul de educație în colaborare al Universității din Cincinnati, am obținut o funcție de management într-o companie din *Fortune 500* – Procter & Gamble – în al doilea an de colegiu. Până când am absolvit, în 2005, îmi fusese oferită funcția de manager adjunct pentru mărci în Divizia Home Care a P&G, un rol rezervat de obicei pentru absolvenții programelor masterale de top.

Când am început ultimul semestru la colegiu, am început să mă concentrez mai puțin la cursuri și mai mult la viitorul meu. Noul meu job necesita o înțelegere solidă a afacerilor, iar aproape toți colegii și superiorii mei aveau MBA-uri de la universități de top. O vreme, m-am gândit să mă înscriu într-un program masteral, dar nu avea sens să încerc să obțin o diplomă costisitoare când aveam deja jobul pe care aceasta mi-ar fi permis să-l obțin, iar responsabilitățile mele la locul de muncă erau destul de dificile, fără a mai adăuga și cursurile pe care ar fi trebuit să le fac pentru un MBA la fără frecvență.

În timp ce meditam la opțiunile pe care le aveam, mi-am amintit un sfat pe care îl promisem de la Andy Walter, primul

director adjunct care mi-a fost superior la P&G: „Dacă vei consuma la fel de mult timp și energie în a face o treabă bună și a-ți îmbunătăți competențele pe cât ai fi depus în absolvirea unui MBA, te vei descurca perfect”. (Andy nu are un MBA, el a studiat inginerie electrică în colegiu. Acum este unul dintre cei mai importanți manageri IT ai companiei pe plan internațional, responsabil pentru unele dintre cele mai mari proiecte ale P&G.)

Până la urmă, m-am decis să sar peste masterul de administrarea afacerilor, dar nu și peste educația în afaceri. În loc să mă înscriu într-un program masteral, am sărit peste cursuri și m-am apucat de citit, creându-mi un „MBA personal”.

Un curs intensiv de afaceri, creat de mine însumi

Mulți autodidacți depășesc cu mult doctorii, masteranzii și absolvenții celor mai renumite universități din lume.

**Ludwig Von Mises, economist austriac
și autorul cărții *Human Action***

Am fost dintotdeauna un cititor pasionat, însă înainte să mă hotărâsc să învăț tot ce era de învățat despre afaceri, citeam în primul rând ficțiune. Am crescut la New London, o mică fermă din nordul statului Ohio, unde principalele domenii de activitate sunt agricultura și industria ușoară. Mama este bibliotecară la biblioteca pentru copii și tata a fost profesor de științe pentru clasa a șasea, apoi director al unei școli generale. Cărțile au fost o parte importantă a vieții mele, însă nu și afacerile.

Înainte să mă angajez la primul meu loc de muncă serios, nu știam aproape nimic despre ce sunt afacerile sau cum funcționează ele. Singurul lucru pe care îl știam era că sunt niște locuri în care oamenii se duc în fiecare zi pentru a primi un

salariu. Nu aveam nici cea mai vagă idee că există companii precum Procter & Gamble înainte să primesc postul care m-a atras în lumea corporațiilor.

Să lucrez pentru P&G a fost un proces educativ în sine. Mărimea și aria de acoperire a companiei, ca și complexitatea necesară pentru gestionarea unei afaceri atât de întinse m-au cutremurat. În primii trei ani în cadrul companiei am participat la luarea unor decizii din fiecare parte a procesului de afaceri: crearea unor produse noi, accelerarea producției, alocarea a milioane de dolari pentru marketing și asigurarea distribuției pentru companii majore de vânzare cu amănuntul precum Walmart, Target, Kroger sau Costco.

În calitate de manager adjunct pentru mărci, am condus echipe de treizeci până la patruzeci de angajați P&G, contractanți și personal de la agenții. Aceștia aveau proiecte, planuri și priorități aflate în concurență directă. Încă sunt uimit de miile de ore de muncă, de milioanele de dolari și de procesele enorm de complexe necesare pentru ca un simplu recipient cu detergent pentru vase să apară pe rafturile supermarketului local. Totul, de la forma sticlei și până la parfumul produsului, este optimizat, până și textul de pe cutiile de carton folosite ca ambalaj pentru transportul la magazin.

Munca mea la P&G nu era, totuși, singurul lucru care mă preocupa. Decizia de a nu mă înscrie la școala de afaceri pentru a deveni un autodidact s-a transformat dintr-un proiect secundar într-o mică obsesie. În fiecare zi petreceam ore citind și făcând cercetare, căutând o nouă fărâmbă de înțelepciune care m-ar fi putut ajuta să înțeleg mai bine cum funcționează lumea afacerilor.

În vara de după absolvire, în loc să mă relaxez și să plec în vacanță, mi-am petrecut zilele în secțiunea cu cărți de afaceri

a bibliotecii locale, absorbind cât de multe cunoștințe a fost posibil. Până în septembrie 2005, când am început în mod oficial să lucrez cu normă întreagă la P&G, citisem sute de cărți despre toate materiile predate în școlile de afaceri, dar și cu subiecte care nu sunt predate în majoritatea școlilor de afaceri, precum psihologie, fizică și teoria sistemelor. Când a venit prima mea zi la P&G, simțeam că sunt pregătit să creez strategii alături de cei mai buni strategii.

S-a dovedit că autoeducația dăduse roade: munca mea era prețuită, reușeam să pun lucrurile în mișcare și primeam evaluări favorabile. Însă pe măsură ce timpul a trecut, am realizat trei lucruri importante:

1. *Companiile mari se mișcă lent.* Se întâmplă adeseori ca ideile bune să moară în faza de proiect deoarece trebuie să fie aprobate de prea multă lume.
2. *Urcarea în ierarhia corporației este un obstacol în calea marilor realizări.* Voiam să mă concentrez asupra muncii și să încerc să îmbunătățesc lucrurile, nu doar să mă plasez constant în poziția de favorit pentru o promovare. Politica și conflictele interne sunt o parte inevitabilă din experiența activității zilnice într-o companie mare.
3. *Frustrarea duce la epuizare.* Voiam să mă pot bucura de experiența zilnică de la locul de muncă; în schimb simțeam că fiecare zi este o tortură. Acest lucru a început să îmi afecteze sănătatea, fericirea și relațiile. Cu cât mi-am petrecut mai mult timp în lumea corporațiilor, cu atât m-am edificat mai mult că vreau să ies din ea. Îmi doream cu disperare să lucrez așa cum voiam eu, ca antreprenor.

Grâul și neghina

Este important ca studenții să aibă o oarecare ireverență sălbatică și naivă în studiile lor; ei nu sunt aici pentru a venera lucrurile știute, ci pentru a le pune sub semnul întrebării.

**Jacob Bronovski, scriitor și prezentator
al documentarului *The Ascent of Man***

Dacă este un lucru la care mă pricep, acesta este absorbirea unei cantități imense de informații și distilarea sa în elemente esențiale. Sunt în mod natural o persoană care se pricepe să sintetizeze. Călătoriile mele în lumea literaturii despre afaceri au devenit repede un exercițiu de separare a diamantelor de noroi.

Cantitatea de informații despre afaceri publicată în fiecare zi este fenomenală. În momentul scrierii acestei cărți, Biblioteca Congresului avea aproximativ 1,2 milioane de cărți despre afaceri în colecția sa generală. Presupunând că poți citi, în medie, 250 de cuvinte pe minut și că volumul mediu are aproximativ 60 000 de cuvinte, ai avea nevoie de 528 de ani de citit non-stop pentru a termina întreaga colecție sau de 822 de ani dacă îți permiți luxul de a mânca și a dormi.

Conform datelor publicate de Bowker, compania responsabilă pentru alocarea numerelor ISBN pentru industria editării, mai mult de 11 000 de cărți de afaceri sunt publicate în fiecare an în toată lumea, care se adaugă milioanele de cărți de afaceri care au fost tipărite din anii 1900 încoace. Amazon.com vinde mai mult de 93 000 de cărți despre afaceri, fără să mai numărăm cărțile în format audio, pe cele în format electronic sau materialele publicate fără un ISBN.

Desigur, cărțile nu sunt singura sursă disponibilă de informații despre afaceri. Să luăm în calcul și revistele și ziarele. De