

CHARLES G. KOCH

PROFIT BUN

Cum un plus de valoare pentru ceilalți
a dus la crearea uneia dintre cele mai
de succes companii din lume

Traducere din limba engleză de
Mihaela Ioncescu

 ACT și Politon

2021

Cuprins

PARTEA I

INTRODUCERE:	Filosofia câștigului reciproc	9
CAPITOLUL 1:	Minunatul sentiment al împlinirii <i>Lecții de viață de la tatăl meu</i>	33
CAPITOLUL 2:	Koch după Fred <i>Cum să construiești cu pietre care se potrivesc</i>	57
CAPITOLUL 3:	Reginele, fetele de la fabrică și Schumpeter <i>Incredibilele (și, uneori, înfricoșătoarele) beneficii ale distrugerii creatoare</i>	77
CAPITOLUL 4:	Cum să înfrângi birocrația și stagnarea <i>Concepte economice menite să te elibereze</i>	99
CAPITOLUL 5:	Cum să înveți din greutăți <i>Eșecurile noastre majore în aplicarea sistemului MBM®</i>	116

PARTEA II

CAPITOLUL 6:	Viziunea <i>Ghid pentru un viitor necunoscut</i>	135
CAPITOLUL 7:	Virtuți și talente <i>Însușirile înainte de toate</i>	166
CAPITOLUL 8:	Procese de cunoaștere <i>Cum să folosești informațiile pentru a produce rezultate</i>	201

CAPITOLUL 9:	Drepturi de decizie	239
	<i>Drepturile de proprietate din interiorul organizației</i>	
CAPITOLUL 10:	Stimulente	269
	<i>Cum să motivezi comportamentul adecvat</i>	

PARTEA III

CAPITOLUL 11:	Ordinea spontană în acțiune	303
	<i>Patru studii de caz în Market-Based Management®</i>	
CAPITOLUL 12:	Concluzie	335
	<i>Adevăratul factor decisiv</i>	
Anexa A:	Principalele grupuri de afaceri ale Koch	348
Anexa B:	Afaceri din care Koch s-a retras	350
Anexa C:	Produse comercializate de Koch	351
Note		353
Mulțumiri		360

CAPITOLUL 1

Minunatul sentiment al împlinirii

LECȚII DE VIAȚĂ DE LA TATĂL MEU

Aș regreta amarnic dacă v-aș face să ratați minunatul sentiment al împlinirii și știu că nu mă veți dezamăgi. Țineți minte că, de cele mai multe ori, adversitățile sunt o binecuvântare deghizată și nimic nu vă întărește caracterul mai bine ca ele.

– FRED KOCH⁽¹⁾

„**P**oți să-i spui câte ceva olandezului, însă nu-i poți spune prea multe”, obișnuia tata să glumească pe seama lui. Cu maxilarul proeminent, hotărât și perseverent, astfel îl puteai descrie pe Fred Koch, care s-a aruncat cu capul înainte în nenumărate întreprinderi – unele profitabile, altele nu. Tatăl lui, Harry, era la rândul său o persoană căreia îi plăcea riscul – a emigrat în adolescență din Olanda cu foarte puțini bani în buzunar și cu capul plin de povești despre „Vestul Sălbatic” al Americii.

Indiferent dacă reputația lor de încăpățânați este meritată sau nu, olandezii au ieșit de sub dominația spaniolă în 1581 cu o sete de pace, toleranță, cunoaștere și idei noi. În timpul Epocii de aur din secolul al XVII-lea, au pus bazele primei burse de valori, au ajuns la cel mai înalt standard de viață din lume, au excelat în arte și știință și au încurajat o cultură înfloritoare. Olandezii au prosperat grație libertății și unui sistem al avantajului reciproc, în vreme ce vecinii lor europeni mai puțin liberi au îndurat vărsare de sânge și sărăcie.

Harry Koch a ajuns în New York ca ucenic al unui tipograf și și-a îmbunătățit cunoștințele de limbă engleză lucrând la ziare olandeze din Michigan și Chicago. Munca l-a făcut să călătorească în josul râului Mississippi în Louisiana, apoi în Trinity, Austin și în Galveston, Texas. În 1891 a luat trenul spre Quanah, unde a cumpărat o tipografie și un ziar săptămânal aflat în dificultate intitulat *Chief*. Quanah se afla într-o zonă foarte săracă, prin urmare mulți dintre clienții lui Harry plăteau, în parte, dând la schimb alte produse. Aceștia apreciau știrile și spațiul publicitar pe care ziarul lui îl pune la dispoziție, iar el aprecia sprijinul lor. Ca un exemplu al profitului bun, ceea ce se numește acum *Tribune Chief* este publicat și în ziua de astăzi.

Harry avea un puternic accent olandez și pronunța numele Koch cu un „ch” moale și gutural. Pronunția texană vestică semăna mai mult cu un croncănit de cioară. Ani mai târziu, cineva i-a trimis un mesaj tatălui meu într-o gară și i-a pronunțat greșit numele la microfon spunând „Fred Coke”. Cum nu-i plăcuse niciodată versiunea din Texasul de Vest, a adoptat acea pronunție pe loc, aducând astfel o contribuție semnificativă la fonetica americană.

Fred a jucat fotbal în echipa liceului din Quanah și era un orator și un elev excelent. A urmat cursurile Institutului Rice din Houston (o școală cu bursă integrală pe vremea aceea), unde a fost ales șeful clasei. Mereu pregătit să își asume orice risc care aduce recompense, s-a transferat la MIT în Cambridge, Massachusetts, când a aflat că aici a fost înființat primul program de studii de inginerie chimică. Taxa de școlarizare la MIT era pe vremea aceea de aproximativ 300 de dolari pe an. Înainte să se mute din Texas în Boston, Fred și-a petrecut vara spălând punțile unui vapor cu aburi – o navă comercială fără program fix – navigând între New York și Londra.

Ingineria chimică i s-a potrivit lui Fred Koch. Lucrarea lui de absolvire de la MIT s-a concentrat pe problemele de mediu de la o fabrică de hârtie din Bangor, Maine, care, întâmplător, a devenit mai târziu proprietatea Georgia-Pacific. (GP a vândut acea fabrică, însă deține în continuare fabrica de ghips Acme de lângă Quanah, unde tatăl meu a lucrat într-o vară.) Oportunitățile oferite de fabrica din Bangor – printre care reciclarea profitabilă a deșeurilor și conservarea energiei, ambele îmbunătățind condițiile de mediu – au fost importante pentru tatăl meu și au rămas la fel de importante pentru Koch, întrucât ele reprezintă un avantaj reciproc atât pentru compania noastră, cât și pentru comunitate.

La MIT, Fred, care învățase de la tatăl lui să boxeze, a devenit căpitanul echipei de box. În vreme ce mama mea – jucătoare de golf, amatoare de pescuit la muscă, vânătoare și designer de bijuterii – avea o capacitate excelentă de coordonare între ochi și mână, Fred avea reflexe rapide și

un spirit competitiv. El i-a încurajat pe toți cei patru fii ai săi să își dezvolte un anumit talent la box.

Cu toate că boxul este unul dintre sporturile mele olimpice preferate, niciunul dintre noi nu a urmat această cale. Fratele meu, Frederick, a preferat întotdeauna artele în defavoarea sportului, studiind în cele din urmă științe umane la Harvard și teatrul la Yale. Eu m-am distrat cel mai bine în viață jucând rugby la MIT într-o echipă care a câștigat două campionate. David și Bill, ceilalți frați ai mei, au intrat în echipa de baschet a MIT. David a devenit căpitanul echipei și a ajuns campion al colegiului. În 1962, a reușit să stabilească un record înscriind 41 de puncte într-un singur meci – un record care a dăinuit timp de patruzeci și șase de ani.

După facultate, tatăl meu a primit o slujbă la Texaco (pe vremea aceea denumită Texas Company) ca cercetător chimist la rafinăria din Port Arthur, Texas. După aceea a lucrat pentru scurtă vreme ca inginer chimist la Gasoline Products Company, o firmă importantă de dezvoltare a proceselor de rafinare din Kansas City.

Marea șansă a lui Fred ca inginer a apărut în 1924, atunci când un coleg de la MIT, Carl de Ganahl, l-a recomandat tatălui lui, Charles, care dorea să proiecteze și să construiască o rafinărie în Anglia. Asemenea familiei Koch, familia Ganahl a emigrat din Europa în anii 1800 și s-a stabilit în Texas.

Charles de Ganahl era o persoană uimitoare – un antreprenor remarcabil cu o mare integritate și compasiune. Îndrumarea oferită tatălui meu, care era un tânăr de 24 de ani cu puțină experiență în afaceri și încă și mai puține relații, i-a schimbat viața. Tata nutrea un respect imens față de Charles de Ganahl, atât de mare, încât mi-a dat numele

lui. Respectul acela era reciproc. „Fred Koch este cel mai strașnic inginer chimist din lume”, a scris de Ganahl ani mai târziu, „cu cea mai scilpitoare pereche de lobi cerebrali dintre toți tinerii pe care i-am cunoscut.”⁽²⁾

Tatăl meu era atras de oamenii de calitate și le făcea o impresie bună – fie că era vorba despre bogata familie de Ganahl sau de Sterling Varner, ai cărui tată și bunic erau contractori pe câmpurile petrolifere. Nu îi păsa de statutul social; îi trata pe toți în concordanță cu valorile sale. Faptul că oamenii își doreau să se afle în preajma lui și îi ofereau oportunități de muncă era probabil o reflectare a caracterului său.

În 1925, experiența de la MIT a lui Fred, lobi cerebrali scilpitori și felul de a se comporta cu oamenii l-au răsplătit din nou. Un alt coleg de clasă, Dobie Keith, i-a propus să se alăture unei firme de inginerie și construcții din Wichita, Kansas, pe care Keith o întemeiase împreună cu Lewis Winkler. Fred a acceptat, dând 300 de dolari pentru a deveni partener cu drepturi egale. Trei luni mai târziu, după ce Keith a plecat brusc pentru a da curs unei alte oportunități, a fost fondată Winkler-Koch Engineering Company.

Primii doi ani au fost foarte dificili. Întrucât firma ducea lipsă de tehnologii brevetate sau de capital pentru a presta lucrări complete (care presupuneau proiectare, achiziție de echipamente și managementul construcției), tot ceea ce putea obține Winkler-Koch erau onorarii pentru mici inginerii. O vreme, tatăl meu a fost, după cum spunea el însuși, „complet falit” și a fost nevoit să doarmă într-un pat de campanie instalat în birou.

Afacerile au început să meargă mai bine în 1927, când Fred a dezvoltat un proces mai eficient de cracare termică

pentru convertirea petrolului greu în benzină, care era mult mai puțin costisitor, oferea un randament mai bun și implica mai puțini timpi morți decât procesele concurenților. După instalarea cu succes a utilajului la noua rafinărie Rock Island a lui L.B. Simmons din Duncan, Oklahoma, Winkler-Koch a vândut în medie câte un utilaj la fiecare șapte săptămâni în următorii doi ani.

Succesul companiei Winkler-Koch în vânzarea acestui procedeu rafinărilor independente a atras inevitabil atenția marilor companii petroliere care și-au unit forțele în privința procesului de fabricare a benzinei pentru a deține controlul asupra tehnologiei. Acest cartel, supranumit Patent Club, le cerea companiilor independente o taxă de 30 de cenți pe baril într-o perioadă în care prețul benzinei era puțin peste 3 dolari pe baril (cu amănuntul).

Noile procedee ale tatălui meu, în schimb, nu prevedeau niciun fel de taxe, ceea ce a făcut să crească interesul rafinărilor independente. În 1929, membrii Patent Club – îngrijorați de concurența crescândă a firmelor independente – au intentat patruzeci de procese de încălcare a brevetului împotriva Winkler-Koch și clienților săi. Aceste procese au paralizat afacerile companiei în Statele Unite și în mare parte din Europa.

Supraviețuirea companiei Winkler-Koch depindea de construirea de fabrici în alte țări – în special în Uniunea Sovietică, unde a ridicat cincisprezece unități de cracare între 1929 și 1931. Drept urmare a contractului sovietic, Winkler-Koch s-a bucurat de cel mai mare succes financiar în perioada primilor ani ai Marii Crize Economice. Chiar și așa, Fred era foarte suspicios față de sovietici și a cerut 90% din plată în avans.

Inginerii sovietici care au lucrat cu tatăl meu i-au confirmat temerile cu privire la modul în care se fac afaceri în Uniunea Sovietică (și la comunism în general) când i-au povestit despre metodele și planurile lor în ceea ce privește revoluția mondială. Stalin i-a înlăturat în cele din urmă pe aproape toți omologii sovietici ai lui Fred, alături de câteva zeci de milioane din propriii conaționali. Tata descria Uniunea Sovietică drept „un ținut al foametei, sărăciei și terorii”. Din cauza experienței avute acolo, a devenit un anticomunist convins pentru tot restul vieții – alăturându-se chiar Societății John Birch* și încurajându-mă să procedez la fel. (Ceea ce am făcut, însă nu am rămas membru decât câțiva ani deoarece, la fel cum spunea și Hayek, după părerea mea comunismul era mai mult o „eroare intelectuală” decât o conspirație care trebuia demascată.)

Patent Club a continuat să dea în judecată Winkler-Koch timp de douăzeci și trei de ani, însă a reușit să câștige o singură dată. Chiar și acel verdict a fost anulat după ce s-a descoperit că unul dintre jurați fusese mituit. Acest comportament șocant și scandalul care a urmat i-a determinat pe liderii de piață să doneze compania lor de dezvoltare a procedeelelor, Universal Oil Products, Societății Americane de Chimie. Winkler-Koch a răspuns intentând la rândul ei proces și obținând 1,5 milioane de dolari în 1952.

În ciuda faptului că a câștigat, sfatul tatălui meu a fost: „Să nu acționezi niciodată în judecată pe cineva – avocații

* John Birch Society este o asociație conservatoare anticomunistă fondată în anul 1958 de Robert W. Welch Jr. în Indianapolis, Indiana. Societatea a fost numită după John Birch, ofițer și misionar baptist american din cel de-al Doilea Război Mondial, ucis de adepții ai Partidului Comunist din China în anul 1945. (n.red.)

se aleg cu o treime, guvernul se alege cu o treime, iar tu te alegi cu afacerea distrusă.” Am încercat să îi urmez sfatul și am intentat foarte puține procese. Din nefericire, a uitat să îmi spună cum să fac să nu fiu *eu* dat în judecată – chiar și de membrii familiei mele. Însă mai multe detalii, mai târziu.

ÎNTEMEIEREA COMPANIEI KOCH INDUSTRIES

Sfârșitul anilor '30 a adus și mai multe greutateți afacerii tatălui meu. Marea Criză Economică era în plină desfășurare, iar procesele intentate de Patent Club îl împiedicau să culeagă roadele pe care i le-ar fi adus procesul de cracare termică în Statele Unite. Drept urmare, Fred a început să caute noi oportunități de afaceri.

Încă o dată, buna lui reputație i-a fost de mare folos. Globe Oil and Refining Co. (una dintre cele mai mari rafinării independente și unul dintre cei mai importanți clienți ai Winkler-Koch) a decis să construiască o rafinărie care să extragă 10.000 de barili pe zi pe râul Mississippi lângă Wood River, în Illinois, la circa 24 km în amonte de Saint Louis.

Proprietarul companiei Globe, I.A. O'Shaughnessy, își dorea parteneri pentru a reduce riscurile și pentru a aduce îmbunătățiri întreprinderii sale. Pentru început, l-a atras de partea lui pe Hank Ingram, proprietarul celei mai mari flote de barje de pe Mississippi, care putea înlesni transportul țițeiului și al produselor spre și dinspre rafinărie. După aceea, l-a abordat pe Fred pentru a proiecta și gestiona fabrica.

Tatăl meu a fost de acord, cu condiția să dețină o parte semnificativă de acțiuni în cadrul companiei. Fred a dat

230.000 de dolari în 1940 în schimbul a 23 de procente din Wood River Oil and Refining Co. Inc, companie care în cele din urmă va deveni ceea ce astăzi numim Koch Industries. O'Shaughnessy și Ingram dețineau fiecare 33 de procente, iar doi angajați ai Globe (implicați în aprovizionarea cu țiței și vânzarea de produse pentru Wood River) dețineau fiecare câte 5 procente. Rafinăria a fost finalizată și a început să funcționeze în 1941. Proprietarii nu aveau de unde să știe ce avea să urmeze.

Cel de-al Doilea Război Mondial a determinat Congresul să aprobe patru taxe fiscale privind „profitul excedentar” între anii 1940 și 1943, cu cote cuprinse între 25% până la 95%. Drept rezultat, în timpul anilor de război, rata de impozitare a veniturilor Wood River a atins în medie aproape 70 de procente.

Aceste taxe de confiscare nu au împiedicat guvernul să preseze Wood River să producă cantități și mai mari de combustibil cu cifră octanică ridicată pentru aviație. De asemenea, la fel ca orice resursă în acele vremuri, țițeiul era greu de obținut din cauza crizei din timpul războiului. Nu e de mirare atunci că au apărut conflicte între principalii acționari.

Unul dintre aceste conflicte a fost inerent în structura afacerii: angajații companiei Globe Oil care furnizau țiței pentru rafinăriile firmei și vindeau produsele Globe ajutau de asemenea și la aprovizionarea și vânzările pentru Wood River. Acest lucru a provocat suspiciuni în rândul partenerilor care nu făceau parte din Globe, gândindu-se că Wood River nu beneficia de tratament egal. Fie că era sau nu ade-vărat, lecția este aceea că ori de câte ori într-o înțelegere apar conflicte de interese, aceasta nu are șanse să funcționeze

prea mult. În 1944, grupul Globe Oil a acceptat să își transfere acțiunile contra cost tatălui meu și lui Ingram pentru a rezolva problemele. Prin urmare, Fred și Ingram au devenit parteneri egali.

În 1946, Wood River a achiziționat rafinăria Rock Island din Duncan, Oklahoma, care extrăgea 8.000 de barili pe zi, și sistemele acesteia de colectare a țițeiului de 10.000 de barili pe zi (sistemele de colectare transportă țițeiul de la sursă la conducta principală) cu 600.000 de dolari plus dreptul ca L.B. Simmons, proprietarul Rock Island, să cumpere 10% din acțiuni ale Wood River. Aceste active au fost plasate într-o nouă companie subsidiară numită Rock Island Oil and Refining. Cu toate că rafinăria din Oklahoma a fost oprită în 1949, sistemele ei de colectare au devenit fundamentul pentru cele mai mari afaceri ale Wood River.

În 1949, Wood River a înregistrat pierderi financiare, ceea ce i-a determinat să vândă rafinăria din Illinois companiei Sinclair Oil pentru un câștig de 4 milioane de dolari. Vânzarea a permis răscumpărarea titlurilor acționarilor rămași, cu excepția tatălui meu și a lui L.B. Simmons (care s-a folosit de opțiunea de a cumpăra acțiuni). Au păstrat numele Wood River, iar la începutul anului 1954 au planificat construcția unei noi rafinării lângă Chicago, însă au renunțat în scurt timp la acea idee.

Tatăl meu a fost inteligent, întreprinzător, plin de succes, respectat, și avea principii. Și totuși era mereu modest. În 1948, i-a scris unui prieten din Pittsburgh: „Afacerea noastră cu petrol a crescut atât de mult, încât e nevoie de un om mai inteligent și de un organizator mai bun ca să se ocupe de ea.”⁽³⁾