

GUY RAZ
CU NILS PARKER

CUM MI-AM CONSTRUIT AFACEREA

CĂI NEAȘTEPTATE SPRE SUCCES
DE LA CEI MAI INSPIRATORI ANTREPRENORI AI LUMII

Traducere din limba engleză
de Dana Dobre

 ACT și Politon

2022

How I Built This
Copyright © 2020 by Guy Raz
All rights reserved.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro

Traducător: **Dana Dobre**
Redactor: **Bianca Stănescu**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Alexandra Ilie**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RAZ, GUY

Cum mi-am construit afacerea / Guy Raz; trad.: Dana Dobre. - București:

ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-941-7

I. Dobre, Dana (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

CUPRINS

| | |
|---|------------|
| INTRODUCERE | 7 |
| PARTEA I: CHEMAREA | 19 |
| 1. Fii deschis la idei | 21 |
| 2. Este periculos sau doar înfricoșător? | 35 |
| 3. Renunță la zona de siguranță... dar fără riscuri | 49 |
| 4. Cercetează terenul | 61 |
| 5. Găsește-ți un cofondator | 75 |
| 6. Finanțează afacerea, partea 1: bootstrappingul | 87 |
| 7. Spune-ți povestea cum trebuie | 104 |
| 8. Finanțează afacerea, partea a 2-a: cu banii altora | 120 |
| 9. Reiterează, reiterează, reiterează | 133 |
| PARTEA A II-A: TEST(E) | 147 |
| 10. Intră pe ușa din spate | 149 |
| 11. Totul ține de amplasare | 161 |
| 12. Atrage atenția, partea 1: stârnește rumoare | 174 |
| 13. Atrage atenția, partea a 2-a: generează publicitate prin viu grai | 189 |
| 14. Rezistă în fața mării încercări | 205 |
| 15. Finanțează afacerea, partea a 3-a: bani de la investitori profesioniști | 219 |
| 16. Protejează ce ai construit | 236 |
| 17. Când lovește catastrofa | 250 |
| 18. Arta pivotării | 265 |

| | |
|---|-----|
| PARTEA A III-A: DESTINAȚIA | 281 |
| 19. Nu poate fi totul despre bani | 283 |
| 20. Construiește o cultură, nu un cult | 296 |
| 21. Gândește la scară mică pentru a ajunge mare | 311 |
| 22. Gestionează tensiunile din cadrul parteneriatului | 322 |
| 23. Cunoaște-te pe tine însuși | 335 |
| 24. Când să vinzi și când să rămâi | 350 |
| 25. Fii bun | 364 |
| 26. Ce să faci cu norocul tău | 380 |
| | |
| CUVÂNT DE ÎNCHEIERE | 391 |
| MULȚUMIRI | 395 |
| NOTE | 399 |

PARTEA I

CHEMAREA

ANTREPRENORIATUL NU PEA ESTE CEVA FIRESC. Sfidează multe dintre cele mai umane instincte. Dorința noastră de a avea siguranță. Teama de riscurile mari. Tendința de a ne lăsa în voia sorții și de a sta cât mai mult în umbră. Chiar dacă ne place foarte mult să credem că suntem niște indivizi unici, la fel de mult ne place și să ne integrăm în societate și să fim aleși – de cei care s-au integrat și au fost aleși înaintea noastră.

Și totuși, există mereu o persoană care merge în cealaltă direcție. Care urmează un alt set de instincte. Genul care, din cele mai îndepărtate timpuri, a reușit să-i facă pe oameni să plece de acasă, să-și forțeze limitele și să construiască ceva. În general, acest gen de persoană a fost considerată un explorator. Dar, în secolul XXI, când granițele deschise explorării nu mai sunt fizice, ci tehnologice, sociale, intelectuale și economice, această persoană a primit un nou nume: *antreprenor*.

Antreprenorul este un om care pornește la drum pe cont propriu pentru a trece aceste granițe ale progresului,

conștient atât de riscurile, cât și de avantajele faptului de a-l parcurge singur. Antreprenorii simt nevoia să descopere. Simt o chemare care le spune să creeze ceva din ceea ce găsesc – ceva nou, ceva mai bun, mai rapid, mai eficient – și să ni-l facă accesibil nouă, celorlalți, în așa fel încât să ne poată fi de folos. Ar putea fi un produs, un serviciu sau o idee care să ducă la o altă explorare, reluând astfel ciclul creației.

Nu contează. Important este că oricine poate fi antreprenor. Antreprenorii nu sunt aleși, antreprenorii se fac. *Singuri*. Și tu ai putea fi un antreprenor. Poate că ești deja. Poate că ai auzit deja chemarea: chemarea unei idei care te entuziasmează. A unei probleme care are nevoie de o soluție. A unui prieten care are nevoie de ajutorul pe care numai tu poți să i-l oferi. În orice caz, cele ce urmează reprezintă o serie de idei esențiale la care să te gândești atunci când te pregătești să treci Rubiconul antreprenoriațului și să intri pe un teritoriu cu totul necunoscut.

FII DESCHIS LA IDEI

Oamenii încep o afacere din tot felul de motive. Pentru a-și îndeplini un vis, pentru a-și rezolva o problemă sau pentru a umple un gol pe piață. Unii oameni vor să îmbunătățească ceva ce pare învechit, iar alții vor să reinventeze o întreagă industrie. Există, practic, zeci de rampe de lansare în călătoria antreprenorială. Dar, pe oricare ai alege-o, la un moment dat vei avea nevoie de o idee. Ceva deosebit. Ceva concret, unic și nou. O idee care are potențialul să-ți facă viața mai bună, mai interesantă și care să întregască motivul pentru care ai dorit de la bun început să pornești o afacere.

Sună destul de simplu, nu? La urma urmei, idei se găsesc pe toate drumurile. Sau, cel puțin, asta tindem să credem majoritatea dintre noi: că ideile sunt simple și că nu vom duce niciodată lipsă de ele. Că *execuția* este ceea ce contează. Și, într-o anumită măsură, toate acestea sunt adevărate. Numai că nu este tot adevărul, pentru că este greu să vii cu o idee *bună*. Ideile bune sunt greu de găsit și greu de pus în practică așa cum trebuie. Dar, odată ce găsești una, este la

fel de greu să-i întorci spatele. Iată motivul pentru care ideile bune sunt atât de intimidante. Nu din cauză că nu îți va veni niciodată o astfel de idee, ci pentru că, atunci când vei avea una, este foarte posibil ca viața ta să nu mai fie niciodată aceeași.

Așadar, unde găsești aceste idei bune? Unde să le cauți? *Poți să le cauți?* Sau trebuie să aștepti îngerii să-ți cânte la ureche și să ți se aprindă becuțele deasupra capului? Unii oameni sunt norocoși; au o revelație destul de devreme. Îi lovește o idee din senin și le oferă o direcție. Pentru cei mai mulți dintre noi, însă, nu este atât de simplu. Trebuie să căutăm ideile bune sau, cel puțin, să fim deschiși dacă vrem să ajungem la ele.

Una dintre eternele întrebări antreprenoriale: chiar poți să găsești o idee bună sau trebuie să te găsească ea pe tine? Răspunsul este același pentru ambele opțiuni: da.

Chef și patron de restaurant, José Andrés mi-a spus că ideile apar „atunci când te afli în mișcare, când cauți activ”. Întrebându-l cum i-a venit ideea pentru primul său restaurant la începutul anilor '90 – un restaurant cu porții mici, numit Jaleo, care a revoluționat acest domeniu în Washington, D.C., lansând apoi de competitori în toată țara – răspunsul lui a fost simplu: „Căutam”.

Lisa Price, pe de altă parte, nu căuta ideea care avea să devină Carol's Daughter, marca ei de produse de înfrumusețare, pe care gigantul din această branșă, L'Oréal, se va grăbi să o cumpere în 2014 pentru o sumă de peste 50 de milioane de dolari¹.

„Am crezut că am găsit o carieră pe care o voi păstra pentru tot restul vieții”, mi-a spus Lisa. Absolventă a Liceului de Muzică și Artă din New York, se apropia de 30 de ani

și trecuse printr-o perioadă nefastă de 10 ani în care avu-
sesse slujbe de birou nesatisfăcătoare – prima oară la Ame-
rican Express, apoi la Națiunile Unite și, în final, în sistemul
sanitar – și o încercare de scurtă durată de a începe o carieră
în muzică, care o distrusese din punct de vedere emoțio-
nal. Locuia cu viitorul ei soț într-o garsonieră din Brooklyn
când, spre sfârșitul anilor '80, cu ajutorul unui prieten, s-a
trezit cu ceea ce credea că era slujba visurilor ei: asistent
scenarist la serialul *The Cosby Show*.

Asta a fost, desigur, cu mult înainte ca tragica dramă din
viața celebrității care a dat numele serialului să schimbe
modul în care ne gândim cu toții la tot ceea ce a creat Bill
Cosby. *The Cosby Show* era pe atunci cel mai popular sitcom
de televiziune, iar pentru afro-americani era probabil cea
mai importantă emisiune realizată vreodată.

„Ca femeie de culoare, acel show a însemnat incredibil
de mult pentru mine și familia mea”, mi-a spus Lisa. „Să văd
că afro-americanii erau prezentați într-o lumină atât de
pozitivă, chiar din bucătăria Huxtable în prima mea dimi-
neață acolo, în timp ce ascultam actorii citind scenariul –
simțeam că plutesc în acel moment.”

În anii care au urmat, ar fi putut să plutească către multe
alte slujbe din televiziune: scenarist șef, coordonator de
producție, producător. „Și asta am crezut că aveam să fac”,
mi-a spus ea.

Dar, într-o zi, Lisa a citit un articol despre unul dintre cei
mai mari – și, se pare, cei mai frumoși miroșitori – muzici-
eni din toate timpurile. „Sunt o mare fană Prince”, a declarat
Lisa. „Și în articolul acela scria că mirosea întotdeauna
foarte bine. Iar asta datorită faptului că avea o varietate de
parfumuri pe birou. Își dădea cu Chanel No. 5 în ghețe.”

Din întâmplare, Lisa adoră și ea parfumurile. Dintotdeauna. Dar fascinația sa nu a trecut niciodată cu mult peste aprecierea de consumator. Prince a făcut-o să își dea seama că parfumul era mai mult decât un accesoriu. Era o formă de expresie creativă. *O artă.*

„Îmi plăcea mult ideea de a amesteca parfumurile și de a crea arome unice”, mi-a povestit ea, reflectând nu doar la pasiunea pe care o avea în comun cu Prince (ceea ce era, bineînțeles, super tare), ci și la momentul care a pus-o în mișcare.

În următorii câțiva ani, Lisa a început să citească despre diferitele tipuri de note ale parfumurilor – note de vârf, de mijloc și de bază – și despre cum să le combine. A învățat arta aplicării lor. „Pentru ca parfumul să persiste pe piele, trebuie aplicat în straturi”, mi-a explicat ea în trecut, în timpul discuției noastre, la fel cum sunt sigur că a făcut-o cu mii de oameni înaintea mea. „Te speli cu el, te hidratezi cu el și, apoi, îl pulverizezi pe piele.” Încercase cu mult timp în urmă să amestece loțiuni la preț accesibil cu parfumuri din colecția ei pentru a-și crea o cremă hidratantă aromată, însă nu reușise decât să le facă praf. „Nu se potriveau din punct de vedere chimic; prin urmare, componentele se separau”, mi-a spus ea. În cele din urmă, într-o după-amiază de duminică, cercetând împreună cu soțul ei rafturile unei librării new age din cartierul Park Slope din Brooklyn, a dat peste o carte despre uleiuri esențiale care conținea și rețete pentru tot felul de produse, precum uleiuri de masaj, uleiuri de păr, creme, balsamuri și unt de corp. Tot ce îi plăcea ei.

„M-am gândit: «Minunat, pot să-mi fac loțiunile mele»”, mi-a spus Lisa. „Rețetele conțineau doar elemente de bază

și foloseau substanțe precum parafină și lanolină, după care nu prea mă dădeam în vânt. Voiam să folosesc ceară de albine și să gădesc unt de cacao. Așa că am folosit structura rețetelor din carte și am început să adaug combinațiile create de mine. Puteam să o iau de la capăt, să mai lucrez la rețetă dacă ieșea prea apoasă, prea groasă, prea uleioasă sau prea solidă și să o modific în mod corespunzător.”

La începutul anilor '90, Lisa își definitivase formulele: loțiuni care se legau exact așa cum dorea ea. Loțiuni pe care chiar putea să le folosească. Acum, dacă vei gândi și tu la fel ca mine atunci când mi-a spus Lisa această poveste, vei presupune că primele loțiuni au reprezentat începutul imperiului Carol's Daughter așa cum îl știm. Nu chiar. În acei ani de încercări, creațiile Lisei nu au fost destinate publicului. Nu erau de vânzare. Erau doar pentru *ea*. Erau făcute cu parfumurile care îi plăceau *ei*, cu ingredientele *ei* preferate, aloe vera și unt de cacao, și satisfăceau nevoile pielii *ei*. Era hobby-ul ei, la urma urmei. *Era distractiv*. Nu încerca să facă pe plac nimănui. Pur și simplu își făcea o plăcere. De ce să *nu* își conceapă creațiile în funcție de preferințele ei? În plus, nu e ca și cum făcea toate aceste lucruri pentru că și-ar fi dorit altă viață. Era foarte mulțumită de cariera ei.

„Eram foarte încântată. Era minunat”, mi-a spus Lisa. „Și cred că, din cauza faptului că eram foarte mulțumită de ceea ce făceam la muncă, atunci când eram liberă nu aveam sentimentul acela disperat pe care îl ai când îți zici: «O, Doamne, în sfârșit acasă, nu vreau decât să mă relaxez și să stau în pat». Dimpotrivă, acasă deveneam creativă.”

Bucuria aceea pură pe care o trăia când experimenta și își depășea limitele creativității a însoțit-o până la sfârșitul

serialului *The Cosby Show*, în 1992. Anul următor l-a petrecut ca asistent de producție independent, mutându-se de la un show la altul până în vară, când mediul televiziunii devine de obicei foarte liniștit în New York și nu se mai găsește de lucru. În acel context, mama ei, Carol, i-a sugerat Lisei să încerce să își vândă loțiunile și cremele la următorul târg organizat de biserica lor.

Era mai 1993, iar Lisa s-a gândit că ar fi bine să câștige niște bani și să contribuie mai mult la cheltuielile casei în timpul pauzei de vară. Dar era în continuare sceptică: „I-am zis: «Serios, mami? Crezi că oamenii ar da bani pe ele?»”. Acum știm răspunsul la această întrebare și pare de la sine înțeles, dacă privim în urmă. Dar, pe moment, ezitarea Lisei a fost o reacție cu totul normală pentru cineva căruia i se cerea, pentru prima oară, să se gândească la creația sa personală ca la un produs adresat altor oameni. *Ca la o idee de afaceri.*

Astfel, cel puțin din perspectiva poveștilor antreprenoriale, Lisa Price este cam ca noi, ceilalți. Punea atâta pasiune în ceea ce făcea și era o activitate care îi oferea atâtea satisfacții, încât nici nu îi trecuse prin cap să-și ducă ideea la următorul nivel – să o vândă sau să o transforme într-o afacere. Părea ceva aproape straniu pentru ea, după cum se înțelege foarte clar din răspunsul pe care i l-a dat mamei sale, să se gândească că alte persoane ar putea fi interesate.

Am auzit numeroase variante ale aceleiași povești de la mai mulți antreprenori. Până și eu am trăit-o atunci când, văzând popularitatea crescândă a podcastului, am decis să plecăm în turneu și să facem interviuri live în săli mari de teatru. Ideea este că, în mare parte din carieră, am venit în fața publicului meu doar cu vocea, prin boxele mașinii lor

sau prin căști. Mă gândeam că nimeni n-o să vrea să mă vadă. Înaintea fiecăruia dintre aceste evenimente live, timp de săptămâni întregi, de multe ori luni, m-a tot frământat gândul că fanii nu vor fi interesați să se uite la doi oameni care stau de vorbă pe o scenă. Vorbeam despre asta în fața oricui era dispus să mă asculte, la fel cum a făcut Lisa Price cu mama ei, întrebând dacă oamenii chiar ar da bani pentru așa ceva. Și nu mă gândeam doar la cei 50 de dolari pentru bilet, ci și la banii cu care trebuiau să fie plătite bonurile pentru supravegherea copiilor, la costul parcării și al tuturor celorlalte lucruri care vin la pachet cu o seară petrecută într-o sală de spectacol.

Din fericire, am vândut aproape toate biletele pentru fiecare dintre podcasturile live și, de fiecare dată când se întâmpla asta, aveam un șoc real. Pentru că, atunci când nu cauți o idee bună de afaceri, momentul în care te găsește ea *pe tine* ți se pare ireal, chiar dacă dovada se află în fața ochilor tăi. Cu atât mai mult, am aflat eu discutând cu Lisa, când ideea are la bază un produs de consum. Produsele sunt articolele pe care le găsești pe rafturile magazinelor, cu etichete, coduri de bare și cu prețuri care au în coadă „99”. În 1993, Lisa făcea aceste loțiuni la ea în bucătărie și le depozita în recipientele Tupperware pe care le avea în dulap. Nu avea un *nume* pentru ele – erau ceea ce erau. Și, hai să zicem că s-ar fi luat după ideea nebunească a mamei sale și și-ar fi pus o masă la târgul de vechituri, în ce era să le vândă?

Bineînțeles că niciunul dintre aceste aspecte nu era cu adevărat important. Aceste probleme puteau fi rezolvate ușor, cu doar puțin timp și ingeniozitate (de exemplu, la început a folosit ca recipiente borcane vechi de mâncare

pentru bebeluși). Ceea ce conta era că mama ei, Carol, înțelesese ceva ce Lisei nici nu îi trecuse prin minte: *produsele ei chiar erau eficiente*. Iar Carol știa prea bine. Lisa făcuse mai multe loțiuni special pentru mama ei și pentru frații mai mici și funcționaseră de minune. Pielea lui Carol nu arătase niciodată mai bine, la fel și pielea uscată și iritată a copiilor. Poate că acele loțiuni începuseră dintr-o pasiune personală care i-a oferit Lisei o evadare creativă, dar ajunseseră să servească unui scop mai mare. Au rezolvat probleme reale: pe ale ei, pe ale mamei ei și pe ale fraților ei. Clienții viitori, se gândea Carol, aveau să găsească aceleași beneficii în produsele ei.

Iar acesta este secretul găsirii unei idei, fie că o cauți activ, cu tot dinadinsul, fie că ești doar deschis la posibilitate. Orice fel de afacere te gândești să începi – poate fi un produs sau un serviciu, o activitate secundară sau una principală, poate fi destinat bărbaților sau femeilor, copiilor sau adulților – acolo unde pasiunea personală și rezolvarea problemelor se întâlnesc, se nasc ideile bune și se construiesc afacerile durabile.

Având încredere în instinctele mamei sale, Lisa a investit 100 de dolari în materiale, în închirierea unui loc la târg și în decorațiuni florale și, apoi, și-a pus produsele la vânzare pentru prima oară. Și ghiciți ce? A vândut tot. Dar, așa cum fusese și procesul creator de până atunci, și asta a reprezentat tot ceva distractiv. Încă nu era o afacere.

Apoi, în august, ceva revelator – probabil mâna destinului – a apărut pe ecranul televizorului. O voi lăsa pe ea să descrie, pentru că este o poveste prea bună ca să nu o auzi în întregime.

„Mă uitam la un episod din *The Oprah Winfrey Show* în care fuseseră invitați oameni care își începuseră afacerile cu bani puțini sau chiar deloc, iar o persoană a spus: «Păi, trebuie să fii sigur că pui pasiune în ceea ce faci. În caz contrar, vei renunța înainte să apuci să faci bani». Și îmi aduc aminte că m-am gândit: «Eu sunt foarte pasionată de chestiile astea. Îmi place să fac asta». Apoi, o femeie a spus că ea ar defini pasiunea în felul următor: dacă te-ar trezi cineva în miezul nopții, te-ai duce să faci asta? Iar eu am putut să răspund sincer cu *da* la această întrebare. Și îmi amintesc că stăteam pe marginea patului și mi-am zis: «Ia stai puțin, poate că ar putea fi o afacere». Acea a fost ziua în care mi-am dat seama că nu mai trebuie să fie doar un hobby. Că poate fi mai mult.”

De fapt, mult mai mult.

Pe măsură ce se apropia sfârșitul verii, încurajată de succesul avut la târg, Lisa și-a extins piața în toamna aceea și a fost prezentă la târguri stradale, festivaluri de arte și meșteșuguri și la alte târguri din toate cele cinci districte ale orașului. Dar ceea ce i-a impulsionat expansiunea nu a fost ambiția pur antreprenorială, ci cele două mari forme de creștere organică: clienții care au revenit și recomandările. Sau, ca să mă exprim altfel, a fost pasiunea Lisei care s-a răsfrânt asupra ei sub forma cererii consumatorului.

„Oamenii mă sunau și îmi spuneau: «Bună ziua, am cumpărat un borcănaș de cremă de la dvs. la cutare târg și e pe terminate. De unde pot să mai iau?» Iar eu îmi verificam programul și, dacă știam că voi fi acasă într-o sâmbătă, le spuneam: «Păi, în timpul săptămânii lucrez, dar dacă vreți, treceți pe la mine sâmbătă. La ce oră ați vrea să veniți?»”.

Iar când acei oameni soseau la ușa casei sale, aproape niciodată nu veneau singuri.

„Soțul meu a numit-o «rețeaua surorilor». Mereu venea cineva cu o prietenă. Iar când se întâmpla asta, primeai un cadou sau o reducere”, mi-a spus Lisa, amintindu-și de creșterea inițială a firmei Carol’s Daughter. „Secretul stă în toate aceste lucruri de bază.”

Iată și motivul pentru care atât de mulți antreprenori începători se împotmolesc atunci când pornesc în căutarea unor idei de startup. Uită să aprindă o astfel de pasiune în clienții lor, folosindu-și numai propria pasiune ca stea călăuzitoare. Pasiunea este importantă – nu mă vei auzi niciodată spunând altceva – dar problema este că, de una singură, te poate duce către lucruri de care numai tu ești interesat sau către probleme pe care numai tu le ai.

Dacă te vei uita la doar câteva episoade din *Shark Tank* (*Bazinul cu rechini*), faimoasa emisiune-concurs de afaceri, vei vedea cum se derulează acest fenomen în timp real. Printre altele, în emisiune au fost prezentate un serviciu de pompe funebre, numit „Good Grief Celebrations” („Sărbătorește-ți necazul”); o companie producătoare de figurine cu cap mobil, numită „The Bobble Place” („Sursa căpășanilor”); o pernă pentru bronzat și masaj, numită „Podillow” („Bronzișor”); o băutură energizantă pentru femei, numită „Cougar Limited” („Găina bătrână ediție limitată”); un sistem de depozitare a hainelor la garderobă fără bilet, numit „CoatChex” („Controlul gecii”); și, poate ideea diametral opusă produselor parfumate pentru îngrijirea pielii ale Lisei Price, „No Fly Cone” („Cornetul împotri-va muștelor”), o capcană pentru muște care folosea fecale de câine ca momeală pentru a prinde muștele enervante într-un mod eficient, netoxic.