

LIBRIS | PAUL HAWKEN know
books

CUM SĂ DEZVOLȚI O AFACERE DE MILIOANE

//bestseller

Chișinău • București

2023

CAPITOLUL 1	
Trăiești ca să faci ceva	3
CAPITOLUL 2	
Fii atent! S-ar putea să izbutești!	14
CAPITOLUL 3	
Mic, gras și fericit	33
CAPITOLUL 4	
Dacă ai o idee bună, vine prea târziu	44
CAPITOLUL 5	
Arta de a te dezvolta	68
CAPITOLUL 6	
Firma pe care o ai.....	81
CAPITOLUL 7	
Banii	91
CAPITOLUL 8	
Standul cu limonadă.....	117
CAPITOLUL 9	
Tu reprezinți, și clientul, și firma	135
CAPITOLUL 10	
Colegi de încredere	145
CAPITOLUL 11	
„Paracliserul”	163

Trăiești ca să faci ceva

Când am deschis prima mea companie, la Boston, acum 20 de ani, eram prea puțin pasionat de afaceri. Încercam doar să-mi restabilesc sănătatea.

Chinuit de astmă încă de la vârsta de șase săptămâni, am început să testez diferite regimuri alimentare și, astfel, am descoperit o corelație tulburătoare. Când am încetat să consum mâncărurile americane obișnuite, care conțin zahăr, grăsimi, alcool, chimicale și aditivi, m-am simțit mult mai bine. Puteam să respir nestingherit. Când însă încercam să mănânc un hamburger și să beau o Coca Cola, organismul meu se revolta. După un an, timp în care am trecut de la o dietă la alta, am ajuns la o concluzie deprimantă: dacă doream să fiu sănătos, să mă simt bine, trebuia să devin un excentric în problemele alimentației. Mi-am luat un afectuos rămas bun de la preparatele obișnuite, apoi am descoperit totuși că dacă doream să mă hrănesc permanent cu alimente naturale trebuia să-mi pierd aproape 10 ore săptămânal pentru a le procura de la magazinele care comercializează preparate culinare tradiționale, produse ale fermelor agricole sau de la magazinele din cartierul japonez sau alte prăvălii aflate la mare distanță. În plus, aceste magazine cu produse alimentare naturale, cu siguranță că nu-mi veneau prea mult în ajutor, întrucât ideea lor de aliment include rețete scumpe și com-

binații de vitamine, iar toate acestea sunt vândute de femei, care poartă uniformă de infirmiere și ciorapi albi, ce fac să-ți pierzi pofta de mâncare.

Obosit de timpul prea îndelungat petrecut pentru cumpărături, am înființat primul magazin cu produse alimentare naturale din Boston și unul dintre primele din întreaga țară. În primul an de activitate, pe Newbury Street, în Boston, volumul vânzărilor s-a ridicat la aproape 300 \$ pe zi, oferindu-mi și o adevărată distracție.

Fiind o afacere de mici proporții, mi-a permis un contact permanent cu furnizorii și clienții. Când însă afacerea a început să crească, am fost nevoit să-mi petrec mai mult timp în birou, pentru a studia documentele și mai puțin în magazin, pentru a participa la vânzare. Ca urmare, activitatea a devenit mai puțin distractivă.

Pe măsură ce au trecut anii, compania a obținut profit, dar a și pierdut uneori; am angajat sute de salariați, am achiziționat camioane, am deschis magazine și depozite pe ambele coaste ale Americii, am înființat depozite angro și facilități de producție; am cochetat cu falimentul și am provocat apariția unor competitori neproductivi, dar lacomi — unii dintre ei prieteni sau chiar foști asociați. În acest proces, am reușit să comit mai multe dintre greșelile specifice comerțului. Am făcut împrumuturi exagerate, au fost momente când compania n-a dispus de suficient personal sau a fost lipsită de conducere. Alteori, dimpotrivă, a avut prea mulți angajați și prea multe mărfuri. În astfel de situații am îndepărtat o mare parte din personal, însă nu am reușit să stabilesc, în mod eficient, sarcinile celor rămași și nu am știut să citesc o fișă de bilanț. Acum mă pricep să fac toate acestea și totuși, se mai întâmplă să repet greșelile de mai sus.

Când, după șapte ani, am cedat afacerea lui Erewon Trading Co., volumul vânzărilor era de 25 000 \$ pe zi.

Câțiva ani mai târziu, când m-am reîntors în SUA cu soția mea, de origine australiană, pe care am întâlnit-o în Scoția, am descoperit un alt motiv care m-a determinat să încep o nouă afacere: nu aveam unde să lucrez. Nu avusesem niciodată, în viața mea de adult, o slujbă. Nu fusesem niciodată salariat, nu aveam o diplomă de la o universitate, iar experiența mea în a conduce o companie nu putea fi considerată o calificare suficientă pentru a ocupa o poziție în lumea afacerilor din America. Deci, nu aveam calitățile necesare pentru a solicita un serviciu. Am cercetat ofertele de acest fel din ziarele de sâmbătă, dar nu am găsit pe nimeni care să mă accepte în vreo afacere.

Pentru că nu doream să merg la universitate ca să obțin o calificare, m-am reîntors în afaceri pe cont propriu. În vorbirea obișnuită, aceasta însemna că am devenit din nou întreprinzător. Dar la modul indirect: la început am luat contact și am discutat cu reprezentanții unor companii profitabile pe produse alimentare, pe publicitate sau care activează în domeniul reciclării deșeurilor. Apoi, am făcut o analiză serioasă a trei companii aflate în dificultate: una de confecții, alta de marketing și a treia din domeniul energetic.

După trei ani, timp în care am rezolvat diverse probleme pe cont propriu, câțiva prieteni și investitori, împreună cu mine, am întemeiat firma Smith & Hawken.

Am scris o carte, care se bazează pe experiența în afaceri acumulată de-a lungul celor opt ani.

Cu mulți ani în urmă, când am deschis firma de produse alimentare naturale din Boston, cunoștințele mele în probleme de afaceri erau destul de reduse.

Am făcut însă tot ce-am putut ca să-mi completez cunoștințele necesare, citind orice îmi cădea în mână.

M-am abonat chiar și la revista *The Wall Street Journal*, care însă mai mult m-a încurcat. Am citit cele mai importante reviste economice. Mi se părea irelevantă acea lume a lor, denumită *Fortune 500*. M-am furișat să audiez unele cursuri la Harvard Business School, dar cazurile studiate acolo erau abstracte și fără un rezultat concret, deci nefolositoare în activitatea mea. Cu cât am cercetat și studiat mai mult, cu atât am devenit mai confuz și nesigur și, cu cât deveneam mai cunoscut în lumea „oficială” a afacerilor, cu atât mă îndoiam mai mult că sunt într-adevăr implicat în afaceri. Aveam senzația că fac ceva cu totul diferit. Aceeași senzație o am și astăzi, când citesc literatura economică obișnuită.

Eu cred că marea parte a persoanelor implicate în noile afaceri, și chiar în unele care nu sunt noi, au aceleași probleme. Ele nu se simt apropiate de știința convențională a cărților de specialitate, a emisiunilor TV, a costisitoarelor seminarii de îndrumare și a serviciilor de consultanță, care se întrec pentru a ne câștiga atenția.

Cea mai mare parte a materialelor disponibile prezintă adevăruri fundamentale: să fii onest; să găsești o nișă a pieței în care să te încadrezi; clientul este pe primul loc; angajează cu grijă personalul... — și alte sfaturi care, preluate din experiența unor firme mari, sunt reduse proporțional pentru a putea fi folosite și într-o afacere mică, ca și când o asemenea afacere n-ar fi decât o așchie desprinsă din marea lume a afacerilor.

Eu, care scriu această carte și tu, cititorule, suntem lăsați în afara celor mai de sus, deși noi conducem afaceri sau o vom face, în curând.

Conform datelor puse la dispoziție de David Birch, un cercetător de la MIT (Institutul de Tehnologie în Massachussetts), care a folosit statisticile furnizate

de Dun & Bradstreet, în 1965 au existat 200 000 de firme începătoare. Rata firmelor nou înființate este, în medie, de aproape 700 000 pe an. Dacă se scad companiile inactive și se adună cele de tip SRL care s-au creat prin asociere sau individual, se va constata că numărul total al noilor companii apărute într-un singur an a fost de peste un milion, dintre care aproape jumătate înființate de femei. Pătrunderea acestora în lumea întreprinzătorilor din America este, probabil, cel mai mare avantaj de care se bucură acum economia americană.

Studiile lui David Birch dovedesc că aceste mici afaceri au constituit forța care a condus la creșterea economică și la crearea de noi locuri de muncă în SUA, începând de la mijlocul deceniului al 7-lea.

Trecând de la uitare, dacă nu chiar dizgrație, la o faimă ridicolă, asemănătoare celei a stelelor de cinema, micile afaceri au intrat pe un făgaș normal în ultimii 25 de ani. 37% dintre bărbații angajați și aproape jumătate din femeile care lucrează vor sau intenționează să înceapă o afacere. Viitorul pentru lumea afacerilor din America constă în inițierea unor afaceri, nu în ocuparea unor posturi de conducere.

Această mișcare spre noi proiecte trebuie să reflecte o anumită înstrăinare a persoanelor active de condițiile pe care le aveau la vechile lor locuri de muncă. Este posibil ca lucrătorul de la banda de asamblare, obișnuit să strângă șuruburile unui utilaj, sau funcționarul care prelucrează cererile de asigurări medicale să susțină că lucrează eficient și cu plăcere, dar nu le va fi ușor să se mențină în această atitudine. Noi nu suntem făcuți pentru a ne petrece jumătate, sau chiar mai mult, din perioada activă a vieții noastre în asemenea circumstanțe restrictive și acest lucru îl știm. Adaptarea la o birocrație extinsă reprezintă, pentru majoritatea oamenilor, la

sfârșitul anilor '50 biletul de liberă trecere prin viață. Eu cred însă că, acum, abilitatea de a încerca ceva singur, pe cont propriu, va fi unul dintre factorii cei mai dinamici care vor duce la consolidarea unei cariere. Aceasta va contribui la obținerea unor mari satisfacții, atât pe plan profesional, cât și personal.

A învăța cum să-ți dezvolti propria afacere este o problemă destul de dificilă. Dar cei care aleg varianta ascunderii în faldurile birocrăției, vor rămâne sigur în urmă.

Această carte își propune să vă vorbească despre cum se poate dezvolta o afacere, analizând toate sensurile termenului „dezvoltare”, de exemplu: *să acorzi o atenție deosebită lumii în care acționezi, să înveți de la cei din jur și să te schimbi*. Este bazată, în primul rând pe ipoteza că dispuneți de ideile, știința și calitățile necesare pentru a fi buni antreprenori într-un anumit domeniu, că știți mai mult despre modul în care doriți să inițiați o afacere decât considerați că știți și că veți învăța mai repede decât credeți că puteți s-o faceți.

Multe din cele ce veți citi în această carte nu sunt în concordanță cu știința convențională. Va trebui totuși să citiți multe alte cărți de specialitate; cu cât vă veți însuși mai multe cunoștințe, cu atât veți distinge cu mai multă ușurință convenționalul de bunul simț. De asemenea, voi combate unele sfaturi și unii termeni mult folosiți astăzi de oameni cuprinși de febra entuziasmului.

Spre exemplu, mulți experți spun că noile afaceri dispar mai ales pentru că nu dispun de suficient capital. Eu cred însă că pentru cei ce încep să-și dezvolte o afacere, prea mulți bani constituie o problemă tot așa de grea ca și prea puțini bani și voi explica de ce, într-un capitol separat.

Unii autori susțin că inovația și gândirea antreprenorială pot fi învățate din cărți sau la școală. Eu nu

cred acest lucru. Gândirea creativă apare și se dezvoltă în procesul activității efective, fiind rezultatul experienței și nu al informațiilor însușite din cărți.

Oricum, această carte nu este un manual de „cum să...” sau „cum să nu...”, un „ghid pas cu pas” de inițiere a unei afaceri proprii. Există alte cărți care vă pot îndruma și multe din ele sunt chiar bune. Ceea ce lipsește însă sunt cărțile scrise de persoane implicate în afaceri mici și mijlocii și cărți ce cuprind mărturisiri sincere în legătură cu *ce se poate face și ce nu* în asemenea afaceri și *de ce*.

Orice afacere presupune prezența anumitor factori ca marketingul, circuitul financiar, contabilitatea. Aceștia stabilesc dacă afacerii îi este permis să deruleze mai departe activități care să satisfacă necesitățile, prin oferirea de bunuri și servicii. Dar toate aceste informații, puse cap la cap, nu descriu nici pe departe problemele unei companii, așa cum lista de cumpărături pentru casă și preocupările zilnice nu pot reprezenta viața de zi cu zi a unei familii.

Cartea de față pune în discuție structura și mecanismele unei afaceri, dar tot timpul am avut în vedere afirmarea intențiilor și spiritului practic. Doresc să arăt, dar nu enunțând dictoane și prezentând statistici, ci prin exemple convingătoare, că o afacere de succes este rezultatul eforturilor unei persoane.

Eu nu mă limitez în mod arbitrar asupra afacerilor mici.

Steward Brand, editor al publicațiilor *Whole Earth Catalog* și *Whole Earth Review*, a urmărit activitatea birourilor companiei Smith & Hawken, după ce a cunoscut principiile care stau la baza relațiilor sale cu clienții și despre care voi relata într-unul din capitolele cărții de față. Aceste principii au fost elaborate de vicepreședintele companiei noastre, dl. Lew Richmond.

Steward Brand mi-a sugerat să le public. Articolul care conține aceste principii, intitulat „You Are the Customer, You Are the Company” (Tu ești clientul, tu ești compania), a fost unul dintre cele mai populare din tot ce-am scris vreodată.

Majoritatea cererilor pentru acesta s-au primit de la companiile din grupul *Fortune 500*, demonstrând faptul că necesitățile, ca și diferențele dintre companiile mari, mici și mijlocii sunt mai puțin distincte decât avem impresia. Structura fiecărei companii sau conglomerat de companii poate cuprinde 10, 50, 500 sau chiar 1000 de unități, funcționând fiecare precum o companie mică antrenată în tot felul de activități, de la transporturi și producție la planificare, angajare de personal și depozitare. Nu există niciun motiv pentru care fiecare departament dintr-o companie să nu poată fi o mică afacere bine condusă.

Această carte se adresează și celor ce fac parte din marile corporații. Noi, toți cei implicați în afaceri, mai mari sau mai mici, ne confruntăm cu aceleași probleme și folosim mijloace similare pentru a le rezolva: energie, ingeniozitate și simț practic. Afacerile mari se destramă uneori din cauza faptului că se încurcă în ițele procedurilor și proiectelor, ca și în cele ale fluxurilor tehnologice; dar când problemele dispar, consider că acestea au fost rezolvate de oameni care-și folosesc mintea și nu cărțile citite.

Trebuie să învățăm cum să facem să crească afacerile noastre, cele mici și independente, în unele mai mari, dar și filialele mai mici din cadrul marilor corporații, cu mai mult succes și mai multă îngăduință.

Companiile americane angajează oamenii, mențin și ridică standardul de viață, oferindu-ne, în același timp, metode tehnice și practice pentru rezolvarea problemelor.

Pentru prima dată în cei 40 de ani de viață, constat că oamenii sunt solidari într-un număr din ce în ce mai mare în a afirma un lucru simplu, dar vital: un om bun înseamnă o afacere bună. Și, ca nicio altă preocupare din viața noastră, afacerile ne propulsează în ansamblul societății, cu perspective de progres pentru toți cei implicați. Eu nu cred că dezvoltarea explozivă a afacerilor antreprenoriale, în SUA, este doar o creștere cantitativă sau etalarea unei dimensiuni a lăcomiei. Această explozie este și o căutare de noi sensuri ale vieții noastre.

Douăzeci de ani în urmă, n-aș fi putut scrie paragraful de mai sus. Un asemenea fel de a gândi nu ar fi fost acceptat. În trecut, afacerile erau privite cu suspiciune. Oamenii de afaceri întruneau un punctaj scăzut în anchetele de popularitate. Mare parte a nemulțumirilor erau îndreptate împotriva companiilor mari, dar nu erau iertate nici companiile mai mici. Cuvântul „întreprinzător” era asociat mai degrabă cu noțiunea de oportunism. La câteva săptămâni după ce-am deschis magazinul din Boston, un prieten m-a întrebat pe șleau: „Cum te simți în postura de întreprinzător?”. M-am simțit umilit, mai ales că, în vremea aceea, întreprinzătorii erau cei care vindeau tricouri în timpul vizitelor papale sau sticle cu apă potabilă după un dezastru natural. Aceștia luau uneori pisici de la centrele de ocrotire a animalelor și le vindeau drept animale de rasă sau vopseau vrăbiuțele cu galben și le ofereau drept canari. În acel moment, am realizat de ce tatăl meu, de meserie fotograf și mama mea, care era cercetător asistent, n-au fost prea entuziasmați când au aflat de hotărârea mea de a deschide un magazin, ba nici măcar nu le-au spus prietenilor lor cu ce mă ocupam. Deoarece noi veniserăm recent din Anglia, eram încă marcați de stigmatul englez în legătură cu preocupările de afaceri.

„Aventura” mea le-a întărit părinților mei convingerea că fiul lor mai mic era un ratat, confirmând în acest fel presimțirea pe care o avuseseră încă de când eram copil. M-am gândit adeseori la ei, în timp ce măturam trotuarul din fața magazinului. Părinții n-au fost singurele persoane surprinse de decizia mea de a intra în afaceri. Foștii mei profesori se străduiau să păstreze o atitudine calmă, atunci când le spuneam că am devenit proprietarul unei prăvălii; prietenii se arătau îngrijorați de „direcția vieții mele”, iar vechile prietene, când aflau cu ce mă ocup, nu mă mai căutau. Toți amicii mei erau, în principiu, împotriva afacerilor.

Unii dintre prietenii care, inițial, s-au mirat aflând de decizia mea de a intra în afaceri pe cont propriu, au început să vadă lucrurile altfel câțiva ani mai târziu, când a intervenit prima recesiune a petrolului, în 1974-1975. Visul libertății boeme fusese spulberat. Persoane importante din Anglia au început să caute un loc de muncă și unii dintre ei și-au dat seama de descoperirea mea: spre deosebire de o afacere privată, nicio instituție din societatea americană nu este liberă să facă ce dorește, inclusiv să creeze locuri de muncă proprii. Am aflat că nu existau reglementări pentru conducerea unei afaceri și nici regulamente la care să te referi, deși magazinul meu se ocupa de comercializarea produselor alimentare, o afacere supusă unor reguli foarte precise. În ciuda unor nemulțumiri ale oamenilor de afaceri, datorate legilor și intervențiilor guvernului, un fapt este mai mult decât evident și anume că afacerea proprie este instituția cea mai neîmpovărătoare din SUA.

Ești omul cel mai liber din lume dacă ai o afacere care îți aparține și pe care o conduci tu însuși.

Datorită împrejurărilor, lipsei de educație, unei anumite predilecții, nerăbdării sau altor cauze, întreprinzătorul trăiește, într-un fel, în afara curentului