

# LBRIS

We know  
books

*How to Think Like Series: Entrepreneur*  
Copyright © Michael O'Mara Books Limited 2020

**Copyright © 2024 Editura For You**

Toate drepturile asupra versiunii în limba română aparțin Editurii For You.  
Reproducerea integrală sau parțială, sub orice formă, a textului din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil al Editurii For You.

Redactare: Iuliana Leonti  
Tehnoredactare: Anca Șerbu  
Design copertă: Răzvan Mera

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**SMITH, DANIEL**

**Cum să gândești ca un antreprenor** / Daniel Smith; trad. din lb. engleză de  
Ana-Maria Datcu. – București: For You, 2024

ISBN 978-606-639-670-7

I. Datcu, Ana-Maria (trad.)

159.9

Daniel Smith

# Cum să gândești ca un ANTREPRENOR

Traducere din limba engleză  
de Ana-Maria Datcu



acele persoane care cred că succesul le este evidențiat de alți factori în afara imensității soldului bancar, antreprenoriatul social oferă potențialul de a obține tot ce e mai bun din ambele lumi și de a le oferi tot ce e mai bun și celorlalți.

### CÂTE UN PAS PE RÂND

În 2006, un american pe nume Blake Mycoskie a fondat o companie de încălțăminte numită Toms. Inspirat de călătoriile sale în Argentina, el a dezvoltat modele de alpargatas (pantofi ușori de pânză populari în Argentina) pentru a-i vinde pe piața nord-americană. Dar Toms era o afacere socială, iar ideea sa de vânzare era că, pentru fiecare pereche de pantofi vândută în America de Nord, compania oferea gratuit o pereche de pantofi unui tânăr nevoiaș din Argentina (precum și din alte țări în curs de dezvoltare). Mycoskie a numit acest model „Unul pentru unul”, ceea ce s-a dovedit o strategie extrem de eficientă, mai ales când compania și-a mutat o mare parte din producție în țările în curs de dezvoltare.

### Cuprins

Introducere	7
Descoperă-ți locul pe piață	11
Ai încredere în potențialul tău	15
Inspirație și transpirație	19
Visează măreț...	24
... dar începe cu puțin	29
Trebuie să ai un plan	33
Fii adaptabil	38
Transformă obstacolele în oportunități	45
Rafinează-ți oferta	51
Clientul este stăpânul	56
Acceptă rivalitatea	61
Profită de oportunitate	68
Dacă la început nu reușești...	73
Nu te teme de riscul controlat	77
Să știi când să suni retragerea	83
Înconjoară-te de cei mai buni	88
Construiește-ți brandul	94
Vinde visul	99
Nu te teme să perturbi	104
Extinde-te	109
Eficientizează	115
Dezvoltă-te cu grație	120
Remodelează peisajul	124
Alătură-te jocului pe termen lung	129
Negocierea este o artă	134
Fii viclean	140
Nu-ți abandona principiile	144
Banii nu sunt singurul indicator al succesului	149
Împărtășește bogăția	155
Antreprenoriatul social: Filantropie+	161

## Introducere

**antreprenor** *s. n.*: persoană care inițiază și conduce o afacere, cu șanse de profit sau de pierdere.

*The Concise Oxford Dictionary*

„Antreprenorul caută întotdeauna schimbarea, reacționează la ea și o exploatează ca pe o oportunitate.”

Peter Drucker,  
*The Daily Drucker, 2004*

**A**ntreprenorii sunt printre noi dintotdeauna. Îmi imaginez că în Preistorie a existat un locuitor al peșterilor care și-a dat seama că se pricepe să frigă o bucată de bizon și astfel a înființat o mică întreprindere, schimbând cina astfel gătită pe carne crudă, un recipient cu apă sau o pictură murală frumoasă. Dar abia în vremuri mai recente „antreprenor“ a intrat în lexicul popular și a ajuns să fie recunoscut ca o componentă vitală a sistemelor noastre economice.

La începuturile studiului economic formal – care datează din perioada iluministă sau cam așa ceva – se presupunea că actorii economici (adică oamenii!) sunt creaturi raționale care

iau decizii raționale pe baza unei analize a tuturor dovezilor de care dispun. În acel model nu prea era loc pentru ideea de antreprenori, care tind să fie indivizi pregătiți să acționeze atât instinctiv, cât și într-o manieră riscantă, alegând o cale incertă în speranța unei recompense bogate. Dar, începând cu jumătatea secolului XX, s-a înțeles tot mai mult faptul că o mare parte din activitatea economică nu se desfășoară pe baza unui raționalism rece și calm – iar această revelație a permis ca figura antreprenorului să iasă în evidență.

Așadar, la ce anume ne referim când vorbim despre antreprenoriat? Avem de-a face cu un concept relativ simplu: antreprenorul este o persoană care creează o afacere pentru a umple un gol pe piață, asumându-și o mare parte din riscuri și, în consecință, bucurându-se de majoritatea recompenselor rezultate. De obicei, antreprenorul este și un inovator, folosind idei noi pentru a satisface cerințele consumatorilor. Joseph Schumpeter (1883–1950) a fost unul dintre primii economiști care i-a lăudat pe acești oameni și dezechilibrul dinamic pe care îl aduc pe piață, pe care îl considera semnul unei economii sănătoase.

Spre deosebire de avocați sau medici, antreprenorii nu se bucură de confortul unui drum definit pe care să îl parcurgă. Călătoria lor este în mod intrinsec periculoasă, presărată cu numeroase obstacole și cu amenințarea constantă a falimentului. Într-un articol din 2014 pentru *Forbes*, Steve Blank, veteran al numeroaselor start-up-uri din anii 1970, a formulat în următorii termeni această incertitudine: „Cel mai sigur pariu despre noua ta afacere este că te înșeli... Start-up-ul nu înseamnă să execuți o serie de lucruri cunoscute. Majoritatea start-up-urilor se confruntă cu o serie de necunoscute: segmente de clienți necunoscute, nevoi necunoscute ale clienților, set de caracteristici necunoscute ale produsului etc.“

Nu în ultimul rând, antreprenorul trebuie nu doar să facă față, să reziste, ci să se dezvolte pe măsură ce își găsește propria cale. În mod inevitabil, munca grea tinde să facă parte din afacere, așa că învățarea rapidă și efortul inteligent sunt, de asemenea, abilități vitale. După cum spunea în 1984 Roy Ash, fostul director al Biroului de Management și Buget al SUA, „antreprenorul tinde să muște ceva mai mult decât poate mesteca în speranța că va învăța rapid cum să mestece“.

Sper că această carte te va ajuta să pătrunzi în psihologia antreprenorului, luând în considerare provocările cu care se confruntă acesta – de la prima idee inovatoare până la crearea unei afaceri cu drepturi depline. Vom vedea că această călătorie necesită pasiune, curaj, încredere în sine și inițiativă, precum și echilibru, rezistență, flexibilitate și multe altele.

Vom explora psihologia din spatele unor sarcini cruciale, cum ar fi brandingul, angajarea și extinderea. Mai mult decât atât, vom analiza modul în care antreprenori remarcabili s-au eliberat de îndoiala din gândirea de tipul „Nu pot face asta“ pentru a descoperi că „Ba da, pot“. După cum a declarat în 2008 Sunil Mittal, șeful companiei indiene Bharti Enterprises, pentru *Knowledge@Wharton* despre începuturile sale în afaceri, „sfidarea înțelepciunii convenționale a fost, după părerea mea, foarte importantă – și faptul de a fi hotărât să sfidezi gândul că nu poți face asta ca tânăr antreprenor“.

Când citești această carte, trebuie să-ți amintești că antreprenorii ale căror gânduri, idei și experiențe sunt explorate în paginile de față nu trebuie să fie priviți ca modele pentru tot ceea ce este bun în umanitate. Foarte puțini și-au dorit să fie puși pe un pedestal sau să fie luați drept model în afara sferei comerciale. Mulți dintre ei vor fi avut probleme cu autoritățile la un moment dat. Poate că au încălcat regulile concurenței loiale ori au folosit sisteme de muncă îndoielnice.

Chiar în timp ce terminam de scris această carte, un faimos antreprenor a fost achitat pentru defăimarea unei terțe părți nevinovate după un proces care, în ciuda achitării sale, cu greu poate fi descris ca edificator. Prezența unor astfel de antreprenori în aceste pagini nu are ca scop promovarea sau venerarea lor ca modele de urmat, ci mai degrabă faptul că, indiferent de eventualele defecte particulare, sunt personalități de succes în afaceri care au avut lucruri interesante de spus sau de demonstrat despre arta antreprenoriatului.

Acestea fiind spuse, vom vedea și că este posibil să fi un om de afaceri de succes și să-ți păstrezi în același timp busola morală. Să luăm ca exemplu observația lui Richard Branson din cartea lui Martyn Lewis din 1997, *Reflections on Success*: „Cred că oamenii au impresia că antreprenorul este un fel de persoană stereotipizată care calcă în picioare pe toată lumea și își croiește drum spre vârf. Cu siguranță, există astfel de oameni și au reușit să scape, dar în general își primesc pedeapsa în cele din urmă.“

Există o mulțime de dovezi și în cartea de față că antreprenoriatul și transformarea lumii într-un loc mai bun nu se exclud reciproc – fie că este vorba despre filantropia mega-bogaților din Silicon Valley sau despre genul de afaceri principale susținute de persoane precum Anita Roddick, care și-a rezumat astfel propria teorie despre cum ar trebui să fie un antreprenor: „Antreprenorul este foarte entuziast și dansează pe un ritm diferit, dar nu consideră niciodată succesul ca fiind echivalent cu bogăția personală.“

Îi voi lăsa ultimul cuvânt lui Jeff Bezos, fondatorul Amazon, care a declarat pentru *Inc.com* în 2004: „Antreprenoriatul este mai mult o stare de spirit decât a lucra pentru tine însuși. Înseamnă să fii plin de resurse. Înseamnă să rezolvi probleme.“

## Descoperă-ți locul pe piață

„Oportunitățile sunt ca autobuzele:  
întotdeauna vine altul.“

Richard Branson, 2012

Sarcina antreprenorului este, teoretic, foarte simplă: identifică un gol pe piață și îl umple. Uneori, se întâmplă să ofere un bun sau un serviciu pe care nimeni altcineva nu îl oferă. Alteori, este posibil să existe furnizori, dar el găsește o modalitate de a furniza bunul sau serviciul respectiv mai bine sau mai ieftin, astfel încât să câștige clienți pentru afacerea lui și să-i îndepărteze de rivali.

Atunci când te gândești la lacunele de pe piață pe care le-ai putea umple, următoarele întrebări merită să fie luate în considerare:

- La ce te pricepi? Antreprenorii sunt cunoscuți pentru faptul că au înființat afaceri în domenii în care au observat o lacună, dar nu aveau experiență personală. Dar dacă alegi să faci acest lucru, va trebui să te înconjori de la bun început cu oameni care pot să compenseze lipsurile din cunoștințele și experiența ta. Majoritatea antreprenorilor preferă să se concentreze pe domenii

care au o anumită rezonanță personală. Silicon Valley, de exemplu, este plină de mult mai mulți „tehnofani” decât de „tehnofobi”!

- Lipssește un truc pe piața pe care ai ales-o? Inovația este darul tău? În 2008, de exemplu, Travis Kalanick și Garrett Camp plecau de la o conferință la Paris și nu reușeau să prindă un taxi. Și-au dat seama că exista deja o tehnologie de telefonie mobilă care putea să revoluționeze procesul de comandă și urmărire a taxiurilor – și astfel s-a născut Uber.
- Sau vrei să perfecționezi ceea ce există deja? Poți să reproduci ceea ce fac deja alte companii, dar mai bine? Poți să oferi un nivel de servicii pentru clienți pe care firmele deja consacrate nu reușesc să-l atingă? Ești destinat să înființezi brutăria care servește cea mai gustoasă pâine sau să deschizi un butic de modă care să aibă cele mai bune colecții de îmbrăcăminte din domeniu?
- Poți să evaluezi cererea? Ideea ta poate fi produsul unui geniu, dar este piața suficient de mare pentru a susține un nou venit? Este oferta ta suficient de distinctă pentru ca jucătorii existenți să nu te poată scoate de pe piață pur și simplu?

Cheia pentru a stabili golul pe care îl vei umple este deschiderea. Cei mai mari antreprenori sunt gânditori flexibili, atât în ceea ce privește aspectele unei piețe care nu funcționează, cât și în modul în care aceste eșecuri pot fi corectate. După cum a remarcat Michael Dell, fondatorul Dell Computers, „prin curiozitate și prin faptul că am privit oportunitățile în moduri noi am reușit întotdeauna să ne trasăm propria cale”. Dell s-a bucurat de o perioadă de creștere puternică în anii 1990 și în noul secol recunoscând un decalaj pe piață: un

număr tot mai mare de persoane cu experiență în domeniul tehnologiei erau dornice să cumpere computere personalizate direct de la producător și să le fie livrate în doar câteva zile. Nimeni altcineva nu răspundea în mod direct la această cerere, așa că Dell a intervenit și a cules roadele.

Există două metode distincte de depistare a lacunelor de pe piață. Uneori, antreprenorul intervine în mod activ pentru a căuta decalajul, în timp ce alții descoperă că decalajul îi găsește pe ei. Un exemplu pentru prima variantă este Jack Ma, fondatorul grupului Alibaba. El și-a dat seama că țara sa natală, China, nu profita de oportunitățile oferite de creșterea exponențială a internetului atunci când și-a înființat afacerea, la sfârșitul anilor 1990. Și-a asumat responsabilitatea de a interveni pentru a umple acest gol construind o platformă web pentru a conecta întreprinderile chinezești la rețeaua globală. Mai mult, Ma demonstrează că nu este neapărat nevoie de o expertiză profundă pentru a reuși pe o anumită piață. El este miliardar mulțumită internetului, însă, după cum susține, nu a scris aproape nicio linie de cod în viața sa!

Larry Page și Sergey Brin pot fi plasați în cea de-a doua categorie. La mijlocul anilor 1990, cei doi studiau la Stanford și lucrau cu algoritmi în încercarea de a obține rezultate mai bune la căutările pe internet. Au început să adune o colecție vastă de linkuri de internet cu gândul la tezele lor de doctorat și nu aveau intenția de a construi ceva atât de mareț precum un motor de căutare. Dar, fără să-și dea seama, acolo i-a dus munca lor. „Apoi le-am povestit prietenilor și profesorilor noștri”, a explicat Page pentru *Bloomberg Businessweek* în 2004. „În scurt timp, aproximativ 10000 de persoane îl foloseau zilnic. Mi-am dat seama vorbind cu toți directorii executivi ai companiilor de căutare [...] că, din punct de vedere comercial, nimeni nu avea de gând să

dezvolte motoare de căutare. Au spus: «Oh, nu ne pasă de motorul nostru de căutare.» Și ne-am dat seama că exista o oportunitate de afaceri uriașă și că nimeni altcineva nu avea de gând să lucreze la ea.“

Antreprenorii cu adevărat mari continuă să vadă noi lacune, chiar dacă reușesc să umple una veche. Netflix, de exemplu, este o afacere care s-a reinventat pentru a umple o serie de lacune în industria divertismentului. În 1997, fondatorii săi, Reed Hastings și Marc Rudolph, și-au dat seama că oamenii începuseră să consume divertisment într-un mod diferit. În timp ce în trecut oamenii mergeau la un magazin local pentru a închiria casete video, clienții se obișnuiseră acum cu comerțanții online, precum Amazon. Astfel, Netflix a început ca un serviciu de închiriere de DVD-uri, preluând comenzi online și expediind discurile prin poștă.

Dar, pe măsură ce anii treceau, un nou fenomen a luat amploare pe piață: streamingul de conținut online direct pe dispozitivele personale. Netflix a renunțat la vechiul său model, aflat pe cale de dispariție, și s-a reinventat: mai întâi ca serviciu de descărcare, apoi ca serviciu de streaming.

Recent, pe măsură ce alți jucători au intrat pe piața serviciilor de streaming, Netflix a devenit și producător de conținut, investind sume uriașe în încercarea de a deveni unul dintre cei mai importanți furnizori de conținut original. Hastings a exprimat elocvent pentru *Wired*, în 2012, riscurile inerente pe care le implică încercarea de a identifica golul de pe o piață și de a decide să fii acela care îl umple: „Ca antreprenor, trebuie să simți că poți să sari din avion pentru că ești sigur că vei prinde o pasăre care trece pe lângă tine. Este un act de prostie, iar majoritatea antreprenorilor se prăbușesc pentru că pasărea nu trece pe lângă ei, dar de câteva ori trece.“

## Ai încredere în potențialul tău

„Modul de a începe este să nu mai vorbești și să începi să faci.“

Walt Disney (atribuit)

**M**ulte milioane de oameni din întreaga lume visează să-și fie propriul șef, să își conducă propria afacere, să creeze o companie de succes pornind de la o idee grozavă pe care au avut-o. Însă numai o mică minoritate ajunge să încerce. Restul oamenilor rămân la ceea ce știu, lucrând pentru alți oameni, adesea exploatându-și propriile talente pentru a ajuta la crearea unei averi pentru altcineva.

Prima caracteristică de care are nevoie antreprenorul de succes este încrederea în sine. Dacă nu crezi că ai ceea ce îți trebuie pentru a reuși, poți fi sigur că nimeni altcineva nu o va face. Fără încrederea de a face un pas în necunoscut – de a construi o afacere numai a ta –, visurile tale vor rămâne doar atât: conținutul nerealizat al minții tale.

Toți antreprenorii de succes au în comun acel moment de decizie în care s-au angajat să își transpună ideile în acțiune. Fiecare dintre ei a hotărât că se va sprijini pe sine pentru

a reuși pe piață, chiar dacă opțiunea mai sigură ar fi fost să se angajeze într-un loc obișnuit și să lase alte persoane să-și asume riscul. Au optat pentru a se pune la bătaie pe ei înșiși, optimiști că pot face lucrurile suficient de bine pentru a culege recompensele aferente. Au ascultat vocea interioară care le spunea „Poți să faci asta“.

În discursul pe care l-a susținut la Universitatea Stanford în 2005, Steve Jobs, cofondatorul Apple, a vorbit astfel despre faptul că trebuie să îți urmezi propriul drum: „Timpul tău este limitat, așa că nu-l irosi trăind viața altcuiva. Nu te lăsa prins în capcana dogmei – care înseamnă să trăiești cu rezultatele gândirii altora. Nu lăsa zgomotul opiniilor altora să-ți înecă propria voce interioară. Și, cel mai important, ai curajul de a-ți urma inima și intuiția. Ele știu deja, cumva, ce vrei să devii cu adevărat. Orice altceva este secundar.“

Unii antreprenori aspiranți sunt reținuți de teama că ideea lor de afacere nu este încă pe deplin formată. Deși nimeni nu se poate aștepta să aibă succes cu o afacere pe jumătate pregătită, este adevărat și că foarte puține afaceri iau naștere având toate ingredientele deja pregătite pentru a garanta succesul. Șansele de a avea un produs sau un serviciu, un brand, marketing, finanțe și contacte pe piață, toate pregătite din prima zi, sunt foarte reduse.

O componentă vitală a călătoriei antreprenoriale este să îți acorzi timpul necesar pentru a-ți construi afacerea și a o pregăti pentru clienți. A vrea ca afacerea ta să fie cea mai bună cu putință, în mod realist, încă de la bun început este admirabil; a crede că poate fi perfectă este o nebunie. După cum a declarat Mark Zuckerberg, fondatorul Facebook, pentru *Wired* în 2016, „când crezi că ceva trebuie să fie complet perfect doar pentru a începe, de cele mai multe ori nu vei începe niciodată“.

Legendară creatoare de modă Coco Chanel oferă un bun studiu de caz privind importanța pe care o are pentru antreprenor încrederea în sine, care este atuul său nr. 1. Începutul vieții ei, în 1883, sub numele de Gabrielle Bonheur Chanel, a fost unul modest. A fost fiica nelegitimă a unei spălătorese și a unui vânzător ambulant, iar mama ei a murit când ea avea doar 12 ani. Și-a petrecut următorii câțiva ani într-o mănăstire, unde a învățat să coasă, folosind această abilitate valoroasă pentru a se angaja ca croitoreasă. Însă puțini au anticipat că va ajunge la ceva important.

Totuși, Coco a simțit că se apropie o schimbare. Își începuse cariera modificând haine pentru ca femeile să poată obține silueta care era la modă atunci, înghesuindu-și corpul în corsete și împodobindu-și rochiile cu bustiere greoaie. Dar, în anii 1910, ea a simțit tot mai pregnant că era pentru prima dată când un număr semnificativ de femei își doreau o existență în afara cadrului domestic. Clientele lui Coco erau acum dornice de haine care să arate bine, dar care să fie și practice și confortabile. Iar ea a decis că este femeia potrivită pentru a le oferi astfel de ținute.

Coco și-a asigurat un capital de pornire pentru a deschide un mic magazin de modă la Paris, apoi un altul în orașul de coastă Deauville și un al treilea la Biarritz. Era o comerciantă creativă, plătind câteva rude tinere și frumoase pentru a defila prin Deauville în hainele ei. Până în 1918, a strâns suficienți bani pentru a-și deschide primul magazin de modă în inima cartierului modei din Paris, câștigând o reputație mondială și o avere personală pentru colecțiile sale de modă pentru femei, întotdeauna elegante, dar și practice, folosind materiale noi și inovatoare, cum ar fi țesătura jersey, adresându-se astfel unei noi piețe de femei care doreau să se simtă libere.