

Libris.ro

Respect pentru cartea și cititorul

„Regulile lui Don despre eșec
vă vor învăța mai multe despre
succesul în afaceri decât
un raft întreg de cărți.”

Bill Gates

10

DONALD R. KEOUGH

Eșecul în afaceri: reguli de urmat

Cuvânt înainte de

Warren Buffett



CUPRINS

Cuvânt înainte de Warren Buffett	9
Introducere	13
Prima regulă: Nu mai risca	21
A doua regulă: Fii inflexibil	31
A treia regulă: Izolează-te	45
A patra regulă: Asumă-ți infailibilitatea	53
A cincea regulă: Fă-ți jocul la granița cu incorectitudinea	59
A șasea regulă: Nu sta pe gânduri.	69
A șaptea regulă: Pune-ți toată încrederea în experți și consultanți externi	79

A opta regulă:

Iubește-ți birocrația 91

A noua regulă:

Trimite mesaje confuze 103

A zecea regulă:

Teme-te de viitor 115

A unsprezecea regulă:

Nu mai fi pasionat de muncă – niciodată 129

Mulțumiri 139

Cel ce este prudent până la exagerare nu va înfăptui multe.

Friedrich von Schiller

De-a lungul istoriei, aversiunea față de risc a caracterizat cea mai mare parte a omenirii. Probabil că vânătorii și culegătorii au cutreierat lumea în lung și-n lat, dar în momentul în care revoluția agrară le-a permis oamenilor să se stabilească la locurile lor, cei mai mulți dintre ei au făcut acest lucru. Oamenii au ales să trăiască precum părinții și bunicii lor, fără să se avânte prea departe de sat. Și aveau motive întemeiate. Dincolo se întindea lumea plină de pericole. Uitați-vă la vechile hărți maritime cu zonele lor de rău augur, denumite *terra incognita* (tărâm necunoscut) și uneori înfrumusețate cu și mai multe avertizări amenințătoare, cum ar fi „Aici ar putea fi dragoni”. Cine ar risca să navigheze spre asemenea locuri?

Unii au făcut-o, bineînțeles. Dar majoritatea oamenilor au rămas acasă. Multe lucruri ți se puteau întâmpla dacă riscai, majoritatea dintre ele fiind probabil lucruri rele.

Chiar și astăzi, cea mai mare parte a populației din Africa subsahariană, din unele părți ale Orientului Mijlociu și ale Asiei de Sud-Est resimte aversiune față de asumarea riscurilor, de genul „hai să facem lucrurile cum le-am făcut mereu, pentru că așa le-am făcut mereu”. Lucrurile rămân la fel de la o generație la alta, cel mai adesea în cadrul familiilor și grupurilor care trăiesc în cea mai mare sărăcie.

Pe de altă parte, în America riscul a fost îmbrățișat încă de la început. Începând de la Columb și Jamestown și până la Al Doilea Congres Continental și elocventa Declarație de Independență a lui Thomas Jefferson, această națiune s-a construit pe asumarea de riscuri succesive.

Suntem urmașii unor oameni duri și optimiști, care și-au asumat multe riscuri, care și-au pus tot, inclusiv viața, la bătaie și au supraviețuit unor evenimente tragice. Hector St. John de Crevecoeur a scris în 1782: „Aici, indivizii de toate națiile sunt contopiți într-o nouă rasă de oameni a căror muncă și posteritate vor aduce într-o zi mari schimbări în lume... Americanul este omul nou”.

Chiar străbunicul meu, Michael Keough, avea doar 18 ani în 1848 când a părăsit Irlanda și și-a asumat singur riscul de a traversa „vasul amar de lacrimi”, cum era denumit Atlanticul. Condițiile pe vapoare erau înfiorătoare: erau supraaglomerate, pline de șobolani, mizerie, boli și căpitani înverșunați, cărora nu le păsa de cei pe care îi transportau. În timpul traversării, trupurile celor morți erau aruncate peste bord sau „descărcate” la prima acostare. Pe Grosse Île, o insulă din Canada, sunt îngropați mii de imigranți irlandezi în cimitire neștiute de nimeni. Doar sclavii africani au ajuns în SUA într-o stare mai jalnică.

Acei imigranți care au reușit să ajungă la capătul călătoriei au descoperit că ceea ce-i aștepta aici nu era nici pe departe Țara Făgăduinței, ci un viitor care presupunea muncă grea din zori și până seara. Străbunicul meu a descoperit că unica slujbă pe care o putea avea era să care bolovani într-o carieră de piatră din Pittsfield, în Massachusetts, 16 ore pe zi, ceea ce era doar cu un pas deasupra muncii din închisoare. Totuși, această muncă grea aducea un dram de mâncare și siguranță și, cum el s-a însurat și la scurt timp a avut copii, e normal ca Michael să fi fost tentat să se așeze la casa lui și să rămână în Pittsfield.

E normal să te gândești la asta, pentru că atunci când ai realizat ceva, chiar și foarte puțin, există o tentație mare de a renunța să mai riști.

E în natura umană. Am ceva. De ce să risc acel ceva? Cine știe ce se află de cealaltă parte a muntelui? Nu te duce acolo!

Îmi imaginez că străbunicul meu a auzit astfel de lucruri și probabil că i-au spus-o și oamenii din jurul său, din Pittsfield.

„Rămâi aici. Ai o slujbă. Căratul bolovanilor este o ocupație onorabilă. Există mii de oameni care nu au nimic!”

Dar în loc să se deprindă cu rutina pe care i-o oferea Pittsfield și pe care, chiar dacă îi rupea spatele, o cunoștea foarte bine, Michael și-a asumat riscul și a migrat la o jumătate de continent distanță, cu o căruță cu coviltir trasă de boi, într-un ținut îndepărtat numit Iowa. Mă bucur că a făcut-o.

Fiul său, John, bunicul meu, a continuat să extindă gospodăria din Iowa, riscând totul de la an la an pe niște recolte supuse viscozelor, furtunilor de praf și lăcustelor. Mi s-a povestit cum bunicul trebuia să conducă o căruță trasă de cai vreo 30 de kilometri o dată pe săptămână până la Rock River, unde tăia lemne, unica sursă de combustibil, căci pe proprietate erau prea puțini copaci. Într-o zi a scăpat toporul și și-a tăiat un deget de la picior. Pur și simplu, a pus degetul înapoi, l-a legat cu o pânză și și-a terminat treaba.

Degetul, piciorul și bunicul meu au supraviețuit. Fără antibiotice, aş putea adăuga.

Noi, în această țară, avem o zestre genetică unică. Majoritatea ne tragem dintr-un șir lung de indivizi remarcabili care s-au urcat pe vapor, atunci când cei mai mulți au rămas în urmă. Mulți dintre ei nici nu au avut ocazia să ajungă la țarm. Iar cei care au supraviețuit călătoriei peste Atlantic sau Pacific (sau peste munți, câmpii sau deșert) au fost răsplătiți cu o muncă incredibil de grea la ferme, în construcția de căi ferate, în mine periculoase și murdare sau în fabrici, în condiții pe care nici nu ni le putem închipui astăzi. În 1900, familiile americane cheltuiau de două ori mai mult pe înmormântări decât pe medicamente. Într-un fel sau altul au reușit.

În comparație cu acest trecut plin de provocări majore, cum ar fi cele pe care strămoșii noștri le-au depășit, o zi la birou, orice zi, e floare la ureche.

Cu toate acestea, pe măsură ce viața noastră devine tot mai ușoară, mai bogată și mai confortabilă, tentația de a renunța la riscuri este tot mai mare.

Este una dintre bolile principale ale succesului. Este foarte ușor să cedezi, mai ales pe măsură ce îmbătrânești. Și nu mă refer la vârsta de 60 de ani. Această boală poate lovi și la 40 de ani. Îți spui „Mi-am tăiat craca de sub picioare toată viața... făcându-mi griji, nedormind. S-o mai facă și alții. Sunt mulțumit de statutul social pe care-l am în prezent”.

Unii ar spune că riscul asumat de întreprinzătorul aflat la început de drum, care își ipotechează casa și tot ce are pentru a încerca o idee nouă, sau chiar să dea drumul unei afaceri nou-nouțe reprezintă riscul cel mai dificil de asumat. Patru din cinci afaceri noi sunt sortite eșecului. Majoritatea produselor noi nu trec testele de piață, iar dacă o fac, au doar o șansă din treisprezece să obțină succes. Fundația pentru Cercetare

din cadrul Federației Naționale a Afacerilor Independente estimează că, după doar cinci ani, numai jumătate dintre afacerile noi, cu angajați, sunt încă operaționale și multe dintre acestea funcționează în pierdere. În mod cert, nu este ușor.

Dar la fel de greu, uneori și mai greu, este să-ți asumi un risc dintr-o poziție în care ai deja succes; să-ți asumi un risc atunci când există dovezi clare că poate nici măcar nu e necesar. Astăzi, oamenii își dedică foarte mult timp și efort pentru a evalua riscurile din toate unghiurile, de la probabilități statistice de pierderi reale până la șansele de a intra în conflict cu regulile și regulamentele guvernamentale. Nu sunt un expert în știința evaluării riscurilor. Din experiența mea, condiția necesară pentru a explora posibilitatea unei nevoi de a risca din nou sau de a risca mai mult este sentimentul nestăvilit că lucrurile ar putea merge mai bine, că viitorul poate fi în pericol dacă nu acționăm cumva – sau chiar mai rău, că pierdem vreo ocazie. Uneori, pe când lucram la Compania Coca-Cola, nu mă simțeam în largul meu dacă lucrurile mergeau prea bine. După cum spun rușii, „nu e bine nici dacă lucrurile merg prea bine”.

Cred că am reușit să irit câțiva oameni atunci când, destul de des, dădeam o raită și-i întrebam pe cei mai buni dintre ei, „Mai spuneți-mi o dată de ce merg lucrurile atât de bine. Nu mai există nimic de care ar trebui să ne ocupăm astăzi ca să fim siguri că vom avea de ce să ne ocupăm mâine?”

Lumea aparține celor care nu sunt niciodată mulțumiți.

Oscar Wilde

Robert Woodruff, patriarhul și adevăratul făuritor al Companiei Coca-Cola moderne prețuia această povață a lui Oscar Wilde: „Lumea aparține celor care nu sunt niciodată mulțumiți”. O cita adesea.

Coca-Cola a fost înființată în 1886. În 1930, chiar și cu atâția ani de succes în spate, Woodruff nu era mulțumit. Dorea să consolideze această companie, care, pe atunci, tocmai se lansase pe piața internațională și să o extindă și mai mult pe această piață. Bineînțeles, consiliul de administrație a considerat că nu era deloc un moment propice pentru o asemenea întreprindere riscantă. Bursa de valori tocmai se prăbușise

în 1929. Germania, Italia și Japonia își zăngăneau armele. Singura certitudine era că totul era incert.

Și ce a făcut Woodruff? A făcut ceva care azi ar stărni uimire. Dar în acele vremuri premergătoare Comisiei Instrumentelor Financiare Transferabile și a Valorilor Mobiliare* Woodruff și-a asumat un risc personal enorm. S-a sustras părerilor consiliului, a plecat la New York și a înființat separat Coca-Cola Export Corporation. Nu-mi pot imagina unde ar fi Coca-Cola astăzi dacă nu ar fi făcut-o. Cu siguranță că nu ar face afaceri în peste două sute de țări de pe întregul glob.

Această corporație pentru export a fost destul de independentă până prin 1973. Pe parcursul acelor 43 de ani, cei mai buni directori executivi locali ai companiei au interacționat foarte puțin cu directorii executivi internaționali. Woodruff le-a dat persoanelor selectate de el un bilet spre un avanpost în străinătate și niște bani și nu i-a mai văzut până ce nu au reușit să determine când și cum ar putea fi construită o afacere Coca-Cola. Comunicarea în jurul globului era lentă și dezordonată. Afacerea trebuia construită pe încredere. Acest lucru a creat un precedent puternic și a format, pentru anii următori, o filozofie trainică de management internațional.

Îmi aduc aminte când eram în Japonia, în 1964, cu persoana pe care o selectase Woodruff să pună bazele afacerii noastre acolo. Primea o mulțime de note și directive de la sediu, arunca o privire peste ele și majoritatea ajungeau în cele din urmă la coșul de gunoi. Știa că deține încrederea și sprijinul conducerii de la nivel înalt și asta era tot ce conta.

Un alt risc pe care și l-a asumat Woodruff în anii '30 a fost poate și mai important decât mișcarea de a extinde piața de export.

Pe măsură ce Marea Criză se instala tot mai mult în 1933, afacerile cădeau, nivelul bursei de valori se menținea jos, iar un sfert dintre bărbații americani apti de lucru nu aveau slujbă. Majoritatea experților erau de acord că posibilitatea ca această țară să devină din nou prosperă era foarte mică. În ciuda acestui peisaj sumbru, Woodruff a mărit bugetul de publicitate al companiei la 4,3 milioane de dolari, o sumă record pentru acea vreme.

*U. S. Securities and Exchange Commision (SEC) (n. red.)

Ar trebui să fim cu toții bucuroși că a făcut asta, căci astfel apărea, în anii '30, Moș Crăciun cel grăsuliu și cu obraji roșii pe care-l știm și-l iubim cu toții. Acesta a fost creat de către artistul Haddon Sundblom pentru o serie de reclame care se difuzau în fiecare an, de Crăciun. Înainte să apară aceste reclame la Coca-Cola, Moș Crăciun era un personaj destul de auster, care arăta de parcă ți-ar fi adus o bucată de cărbune de Crăciun, în cazul în care nu ai fost cuminte. Ca urmare a riscului de milioane de dolari pe care și l-a asumat Woodruff, avem cu toții un Moș Crăciun mult mai bun, mai prietenos și mai drăgălaș, iar vânzările Coca-Cola au crescut foarte mult.

De-a lungul timpului, foarte multe companii de succes nu și-au asumat riscuri importante în momente critice și au plătit pentru asta. Alții doar s-au împiedicat puțin, găsindu-și ulterior salvarea, dar foarte mulți nu doar au căzut, ci au dispărut. Doar în anii '80, 230 de companii au dispărut din clasamentul *Fortune* 500. De fapt, doar 16 dintre cele mai mari 100 de companii care existau și la începutul anilor 1900 mai sunt astăzi active. Cine știe câte dintre pietrele de mormânt din cimitirul capitalismului ar trebui să poarte epitaful „Aici odihnește o companie care a murit fără riscuri”.

Cazul Xerox este poate una dintre cele mai dramatice și mai studiate povești din lumea afacerilor despre riscurile luate și implicit cele neluate. Este, în aceeași măsură, și triumfătoare și tragică.

Rădăcinile Xerox se întind până în 1906, atunci când compania era cunoscută sub numele de Haloid Company. Inițial au fabricat cu succes hârtie fotografică la Rochester, statul New York, timp de 41 ani, până când, în 1947, au decis să riște foarte mult cu o idee revoluționară, pe care nimeni nu mai îndrăznise s-o încerce. Chester Carlson, un inventator aproape necunoscut din Queens, un cartier al New Yorkului, a încercat ani de-a rândul să stârnească interesul cuiva pentru copierea lui „electrofotografică”. „Indigoul este la fel de bun”, îi răspundeau oamenii și peste 20 de companii, inclusiv IBM și General Electric, l-au refuzat pe Carlson. I-au întâmpinat invenția cu ceea ce am descrie noi drept „o lipsă debordantă de interes”.

Pentru a-și îmbunătăți procesul, Carlson a semnat, în cele din urmă, un contract cu Institutul Memorial Battelle din Columbus, Ohio. Acolo, Haloid a descoperit invenția și a obținut licența să fabrice și să pună pe piață o mașină de copiat bazată pe tehnologia lui Carlson. Un profesor