

– **Deci în Noua Economie pepenii pot fi mai mari, potențial, dar cu atât mai mult trebuie să-i păzești mai bine.**

– Da, Noua Economie este ca o mașină sport Porsche față de bătrânul Ford Model T. Ai avantajul că poți ajunge mult mai repede acolo unde îți propui și în condiții de confort net superioare, dar și riscurile călătoriei cresc pe măsură, mai ales dacă la volanul supersofisticatului bolid nu se află cine trebuie, adică dacă este în mâinile unui vitezoman. Lucrurile evoluează în această direcție tot mai mult, iar viteza afacerilor va crește în viitor exponențial. Bursele vor trece nu peste multă vreme la programul de 24 de ore, adică vor deveni un „magazin“ non-stop de capital, presiunea asupra celor care învârt miliarde va crește pe măsură, în vreme ce capacitatea „arbitrilor“ de a interveni în timp util nu prea dă semne de creștere în același ritm. Va trebui tot mai mult, așa cum spuneai, să discerni exact între risc ridicat și risc scăzut, între informație utilă și informație-capcană.

– **Despre ce vom discuta mâine?**

– Dacă astăzi am discutat despre cei care au bani și vor să îi protejeze corespunzător în condițiile economiei de astăzi, mâine vom discuta despre cei care au capital – nici pentru ei viața nu se anunță simplă, chiar dacă sunt proprietari sau directori executivi. Și ei trăiesc în același carusel care se învâрте tot mai repede.

NOUĂ

Când Harry Potter intră în afaceri

– În trecut fie spus, ai observat că actorul ales să-l reprezinte pe Harry Potter seamănă destul de bine cu Bill Gates la aceea vârstă?

– Nu m-am dat în vânt nici după cărțile lui Rowling și nici după filmele turnate după aceste cărți, dar trebuie să recunosc măcar faptul că au fost o afacere extraordinară. Și ce legătură are cu Bill Gates?

– Remarcam doar o asemănare fizică, nu insinuum nimic. Însă, atunci când consideri că ai datele necesare unui întreprinzător, trebuie să devii un mai mic sau mai mare Harry Potter. Ți faci rost de-o baghetă magică – cu cât mai solidă, cu atât mai bine: sigur va trebui să o folosești – și te pregătești să înfrunți forțele întunericului. Că a venit vorba de seria Harry Potter, îți pomenesc de alte personaje celebre care s-au născut din imaginația scriitorilor de-a lungul timpului: Tom și Huck ai lui Twain, David Copperfield și Oliver Twist ai lui Dickens.

– Ei, aceste cărți **CHIAR mi-au plăcut!** Și îmi plac în continuare...

– Sunt convins. Dar vezi, lângă ei nu asociezi cuvântul „magic“ afacere. Deși, în epocă, au avut un răsunet cel puțin la fel de important ca al nostru Harry Potter. Dickens avea un

asemenea succes, încât la New York, atunci când acostau vapoarele care aduceau noile fascicule ale romanelor sale (cărțile se publicau în foiletoane, așa era moda) se aduna în port o mulțime copleșitoare, ca la sosirea unui șef de stat. Și pentru că mulți erau analfabeți, se găsea câte unul mai mintos care citea cu voce tare pentru un grup care se aduna în jurul său. Deci succesul era imens. La fel, Mark Twain umplea sălile de conferințe cu mii de oameni veniți să-l asculte pe cel care-i născuse pe Tom Sawyer și Huckleberry Finn. Dar nici Dickens nu a devenit unul dintre cei mai bogați bărbați din Anglia victoriană și cu atât mai puțin bietul Mark Twain nu a dat peste cap băncile din SUA. J. Rowling a devenit în câțiva ani multimilionară, mai bogată chiar decât regina Angliei.

– **Viața e nedreaptă, asta vrei să spui?**

– Nu, vreau să spun că totul s-a schimbat în Lumea-Minunilor-Financiare. Că afacerile merg altfel – CU TOTUL ALTFEL. Când aventurile lui Huck Finn au avut succes, nimeni nu s-a gândit să lanseze moda nădragilor rupți în fund „a la Huck“, a pălăriilor cu borurile zdrențuite, a ustensilelor necesare pentru o călătorie cu pluta sau a briceagurilor cu o singură plăsea. Sau mai știu eu ce. Când în lumea literară și-a ițit capul ciufulit tânărul Harry Potter și cărțile au avut succes, o grămadă de negustori s-au grăbit să-i îmbrace pe copii în mantii fermecate, să le vândă pălării țuguiate de vrăjitor și bețe de lemn sau de plastic prezentate ca fiind baghete magice. Nu știu exact procentele, dar sunt sigur, analizând alte cazuri similare, că mai bine de jumătate din veniturile asigurate de acest gen de afacere nu vin propriu-zis din vânzarea cărților, ci din „colaterale“.

– **De ce nu s-a gândit nimeni să-l exploateze la sânge pe Huck Finn?**

– Pentru că, și dacă s-ar fi gândit, ar fi fost imposibil din mai multe puncte de vedere. În primul rând, nu avea la îndemână

comunicațiile moderne: acum, în câteva zile, din Japonia și până în SUA, din Suedia și până în Spania, din China și până în Australia, publicul-țintă poate fi supus unui „bombardament” mai puternic decât cel de la Dresda, de la finele celui de al Doilea Război Mondial, invadând Lumea www. Până ce semi-analfabeta Americă să-l „digere” pe minunatul Huck, autorul său trecuse demult în neființă – este valabil și pentru micul Oliver Twist. În al doilea rând, publicul-țintă, la vremea aceea, nu avea prin buzunarele găurite cei câțiva cenți necesari cumpărării unei pălării sparte, unei perechi de nădragi găuriți sau unei plute cu care să „călătorească” în jurul curții, imaginându-și că se află pe bătrânul Mississippi. Iar părinții păstrau banii pentru cu totul altceva, cum ar fi unica pereche de ghete pentru odrasle. În lumea de astăzi, avem sute de milioane de copii care accesează internetul, se uită la filme, dacă nu citesc o carte, au, în schimb, audiobook-uri și aleargă cu căștile pe urechi, deci Harry Potter le invadează viața cu o viteză la care „bătrânul” Huck nici nu putea măcar să viseze călătorind pe plută alături de prietenul său Tom. Mai mult – acești copii sau teenage-ri – mai au și câteva bancnote mototolite prin buzunare pentru a cumpăra nu doar o carte pe suport de hârtie sau electronic, ci și un bilet de cinematograful, un DVD, o pălărie de vrăjitor și o mantie neagră. Sau niște ochelari rotunzi à la Harry Potter, deși nu au nevoie de dioptrii. Avem, așadar, o cerere solvabilă previzibilă, avem posibilitatea ca acel public să afle extrem de rapid de Noua Ofertă, avem posibilitatea de a produce ieftin și rapid gama de bunuri pentru publicul-țintă. Toate acestea erau imposibile în urmă fie și cu treizeci-patruzeci de ani, darmită în vremea bătrânului și bunului Charles Dickens, când abia se încerca instalarea primului cablu transoceanic pentru comunicațiile prin telegraf.

– **Corect. Și care ar fi morala pentru omul de afaceri de astăzi? Toate sunt vești bune, deci afacerile sunt mai ușoare.**

– Aparent, da. Odată apărut Harry Potter, pui în mișcare uriașa mașinărie de promovare și marketing și banii încep să curgă șuvoaie. Brusc, mii de firme – de la edituri, la case producție, de la companii de design vestimentar, la producătorii de „baghete magice“ – încep să se înfrupte din prada care le-a căzut în gheare. Numai că asta înseamnă că trebuie să intuiești cu viteza fulgerului ocazia care se ivește, pentru că sunt și alții, pe de-o parte, și pentru că ea este mult mai perisabilă decât afacerile economiei tradiționale, pe de altă parte. Oamenii trebuie să mănânce mereu, deci o afacere în acest domeniu – de la crescătorul de animale și până la proprietarul de restaurant sau de casă de comenzi – trăiește pe un „țărâm sigur“. Fabricantul de baghete magice trăiește într-o lume teribil de nesigură. Mâine-poi mâine, Harry Potter va fi o amintire, pălăriile țuguiate vor fi aruncate în vreo debara, iar noua modă va fi să porți pălărie cubică sau nădrazi zburători – cine știe ce carte, film sau clip video va lansa o cu totul și cu totul altă modă?! Afacerile în Noua Economie cresc vertiginos și scad la fel de vertiginos. Adu-ți aminte de al nostru domn Levi – când a început să vândă pantaloni croiți într-un anumit fel și dintr-un anumit material, a făcut-o timp de câteva decenii fără nici un soi de problemă. Dacă astăzi ai prosperat din comerțul cu pălării țuguiate a la Harry Potter, mâine poți fi falit dacă nu „miroși“ spre ce domeniu să-ți îndrepti afacerea.

– **Prin urmare trebuie să gândești mult mai mult și să umbli pe nisipuri mișcătoare.**

– Elementar, dragă Watson.

– **Sigur, mister Holmes... Ce-ar fi să lansăm moda îmbrăcăminte tip-detectiv, cu o trusă aferentă: lupă, șperaclu...?!**

– Ar fi o idee, dacă ai avea și milioane bune de vârat în compania de promovare. Revenind, tocmai de aceea se spune mereu că afacerile Noii Economii sunt bazate mai mult decât oricând

pe cunoaștere. Pentru că, având în vedere viteza cu care se învârtte caruselul, trebuie mereu să știi tot și să fii mental pregătit să fii foarte flexibil, mereu adaptat unei lumi în schimbare, în care conservatorismul devine uneori cea mai cumplită prejudecată și calea sigură spre faliment. Să nu crezi că, dacă ai reușit astăzi sau în ultimii zece sau o sută de ani, neapărat vei mai reprezenta ceva în următorii ani, dacă nu investești mereu în educația personalului, în cercetarea de piață, în laboratoarele de creație, dacă nu încerci să cucerești noi teritorii și să-ți aperi cu înverșunare segmentul de piață. Antreprenorul de astăzi – și asta este valabil atât pentru cei mai mari, dar și pentru cei mici și mijlocii – trebuie să fie un soi de personaj à la Matrix, care se „mișcă“ cu viteza fulgerului printre variile provocări care se ivesc în fiecare zi. „Jungla“ Noii Economii este mult mai sofisticată decât a Vechii Economii. Trebuie să știi cum să convingi administratorii a zece fonduri de investiții, să manageriezi relația cu o presă agresivă, să vorbești măcar două-trei limbi străine, indiferent care este limba ta maternă, uneori să alergi de la un aeroport la altul într-o veșnică criză de timp – când viteza crește amețitor, timpul devine factorul-cheie. Bătrânul tău restaurant tradițional, moștenit de la taică-tău, poate deveni falit dacă în zonă apare unul la modă, iar tu nu știi să-ți adaptezi oferta.

– **Apropo de Matrix – a fost tot o serie de filme de succes. De ce nu s-a lansat moda ochelarilor de un anumit fel sau a costumelor negre ale „băieților răi“? De succes au fost și cele două filme *Men in Black*? De ce nu au apărut monștri care ies din cutii sau pistoale cu laser care să-i anihileze?**

– Pentru că Uriașa-Mașinărie-De-Marketing nu se pune în mișcare decât atunci când condițiile sunt pe deplin îndeplinite. Ambele filme menționate nu se adresau, în mod explicit, COPILOR. Au fost savurate și de copiii/adolescenți, nu am nici o îndoială, dar nu în mod necesar de aceștia. Un adult nu se

trânțește în fund pe trotuar și nu începe să urle dacă maică-sa nu-i cumpără o baghetă magică à la Harry Potter, zbierând că vrea un costum și ochelari ca ai „oamenilor în negru“. Dacă ar fi să schițăm portretul-robot al consumatorului de Harry Potter, vom vedea că are între 10 și 17 ani, acces la internet etc. etc. Pornind de la acest portret-robot, putem începe să schițăm un brand-bidon, cu sub-brandurile aferente. Și avem rețeta gata. Dacă este să facem același lucru cu acel consumator de Matrix, intrăm pe nisipuri mișcătoare – Matrix nu poate fi branduit la fel de bine, asta-i clar. Se poate face ceva-ceva, dar nici pe departe la dimensiunile băiatului cu ochelarii rotunzi.

– Bine hai să-i uităm pe oamenii în negru... Dă-mi un exemplu și din alt domeniu, un alt soi de oportunitate.

– Păi, o realitate este că toți doctorii îți bagă-n cap că unul dintre inamicii tăi numărul unu este perfidul agent secret numit colesterol, „natural born killer“, și că el colcăie prin majoritatea alimentelor din frigiderul tău, asta presupunând că nu ai trecut la budism și ești lacto-vegetarian. Seara pui capul pe pernă și te gândești că-n vreme ce tu dormi liniștit, acest asasin ticălos îți lucrează încet, dar sigur sistemul cardio-vascular, cu tenacitatea unui ninja pornit pe rele. Rezultatul? Aprinzi veioza de pe noptieră și te gândești ce-i de făcut. De ce să te nu apuci să cheltuiești fondul de pensii pe care l-ai format, inclusiv pentru că așa te-au sfătuit cărți precum cea de față?! De ce să nu faci ceva împotriva inamicului care ți-a declarat un război implacabil și căruia chiar tu îi deschizi porțile cetății sănătății tale, odată cu omleta de dimineață cu jambon prăjit?! Cât va mai dura această situație intolerabilă?!

– O viață fără colesterol cerem toți, cam așa ar suna sloganul unei revoluții moderne!

– Sigur, hai să facem ceva! Poate că totul este o aiureală și palizii oameni de știință care astăzi ne vâă-n cap cheștiile astea nu sunt mai breji decât omologiilor lor care ne luau sânge-n Evul Mediu

sau ne scufundau în apă rece dacă aveam febră. Poate peste zece ani, un laureat al Premiului Nobel pentru medicină ne va spune, rânjindu-ne-n nas, că lucrul cel mai bun din lume este o bucată zdravană de colesterol. Dar, cel puțin deocamdată, am convenit că ne trebuie orice în afară de colesterol și chestia asta este împărțită de un public larg, corect?

– **Corect. La fel cum comerțul cu moaște a înflorit la începutul Evului Mediu, deși cele mai multe așa-zise moaște erau făcături ordinare. Dar oamenii credeau, era o modă ca fiecare nobil să aibă măcar un dinte de sfânt, iar „pelerinii“ din Țara Sfântă „găseau“ dinți, degete sau suvițe de păr cu nemiluata.**

– Excelent exemplu, pentru că, asemenea cazului Harry Potter, aveam o nișă de piață clară – nobilii, mănăstirile (dacă aveau moaște, erau vizitate mai des, primeau mai multe donații, deci nu-și permiteau să rămână de căruță), negustorii mai înstăriți. Dar să revenim la perfidul asasin. Păi, dacă ne e teamă de el, întreprinzătorii isteți ne oferă arma cu care ne putem apăra: produsele care nu conțin colesterol! Fermele de creștere a struților nu au apărut în România sau aiurea pentru că aceste pașnice (ne)zburătoare ne-au devenit antipatice și vrem să le tăiem ca pe curcani după ce le îndopăm zdrăvăn, ci pentru că a lor carne nu îl conține pe inamicul public numărul unu. Sau, dacă vrem dimineața o omletă noncucigașă, de ce să nu batem în castron conținutul ouălor de prepeliță?!

– **Deci gama produselor fără colesterol va prospera?**

– Nu în mod necesar. Dacă țara este săracă, oamenilor puțin le pasă de colesterol și se vor orienta oricum, în majoritate, pe criteriul preț, chiar dacă produsele colcăie de faimoasele „E“-uri sau de asasinul colesterol. Dar vei găsi o nișă de consumatori dispuși să scoată din buzunare mai mulți bani pentru a-și conserva, măcar teoretic, sănătatea. Dar îți dai seama că dacă mâine se va afla că, întâmplător, colesterolul nu este atât de criminal

precum pare, proprietarii de ferme de acest tip trebuie să-și revizuiască toți indicatorii. Și poate că afacerea devine nerentabilă și, în loc de ferma de prepelițe sau struți, trebuie să te reorientezi spre construcții – dacă e să luăm cazul economiei românești de astăzi. Am vrut să subliniez două lucruri. Primul: necesitatea studierii pieței, o piață spartă în nenumărate mici nișe, așa cum îți spuneam zilele trecute, permanent și atent, pentru că piața este într-o continuă mișcare. Doi: necesitatea flexibilității, pentru că ceea ce este valabil astăzi, mâine se poate risipi ca fumul. Mai ales în Noua Economie. Dacă nu este upgradat, cel mai bun program IT de astăzi poate deveni mâine un produs mort, depășit, pentru că alți un milion de tineri, peste tot în lume, își forțează creierii pentru a produce ceva mai bun, mai util și mai interesant decât ce există astăzi pe piață. Să nu trăiești cu impresia că, dacă astăzi ai dat lovitura – și poate chiar ai dat-o, palpabilă prin profitul pe care l-ai adunat în conturile tale și ale acționarilor –, mâine va fi la fel. Din păcate, nu așa au gândit acționarii și executivii care, la începutul anilor 2000, se aruncau în cap de pe poduri în America, oameni care în urmă cu o săptămână erau milionari și aveau ipoteci pentru case de milioane de dolari.

– **Așadar, tradiția chiar nu mai contează?!**

– Mi-ai mai pus această întrebare. Nu, tradiția contează. Urmașii bătrânului Levi nu au dispărut de pe piață, asemenea unui elefant obosit care se duce să moară într-un cotlon neștiut din junglă. Doar că transpiră mult mai mult și trebuie să gândească mult mai mult, atâta tot. Pentru că, dacă nu o fac, cu tot respectul, da, vor muri. Sigur că brandurile deja consacrate au un avantaj: miliardele investite în marketing, capacitatea de a susține divizii de cercetare importante, de a plăti creiere performante etc., toate acestea sunt atuuri formidabile. Dar nici ele nu-ți garantează viața liniștită, întins pe o canapea în saltea

căreia sunt ascunse averi sigure. Ba chiar așa-zisa tradiție a devenit și ea, ți-am mai spus, o nișă de piață. În alimentație, produsele naturale, în confecții, modelele „clasice“, în industria automobilului, tradiția exclusivistă a unor modele tip Rolls-Royce. Dar și ultimul, de exemplu, trebuie să țină cont că cel mai conservator consumator vrea telefon mobil încorporat la bord (are nevoie de el) și un sistem audio-video de ultimul răcnet.

– Mi-e dor de dulceața bunicii. Teoretic – nu mai știi dacă bunica făcea dulceață...

– Și-atunci va veni un întreprinzător care prin brand, ambalaj, denumire etc. îți va sugera că ceea ce înfuleci este exact ca ceea ce făcea bunica ta. Știi că există în lume o asociație numită Enoh – după personajul biblic de care, fără îndoială, 90 la sută din populația Americii nu a auzit sau crede că este jucător în NBA – care grupează afacerile de familie vechi și care au reușit să rămână în afaceri de familie, fără să fie înghițite de marile corporații? Mândre că nu s-au lăsat înghițite de rechinii globalizați și că au reușit să își poarte corăbioarele prin toate furtunile economice timp de – unele – patru, cinci sute de ani?

– Interesant, nu știam.

– Dar asta nu înseamnă că proprietarii acestor firme – de la fabricarea de sticlărie, la arme de foc – fac exact ceea ce au făcut bunicii lor și nu își fierb mințile cum să reziste pe această piață în schimbare. Este ca și cum am crede că Beretta – una dintre aceste firme – ar mai fabrica puști și pistoale cu cremene, la fel ca în urmă cu trei secole, și nu ar investi sume importante în cercetare. Nu este așa – au rămas în jocul pieței pentru că au știut să fie conservatoare în părțile bune (calitate și onestitate față de consumator), dar foarte flexibile în toate celelalte privințe. Sigur că o companie mare își permite să investească mult mai mult în cercetare și în marketing, de pildă. Ceea ce nu înseamnă că o

companie mică și/sau medie trebuie să stea cu mâinile în sân în această privință, chiar dacă la dimensiuni considerabil mai reduse. De fapt, așa cum am afirmat de multe ori – și este esențial să înțelegem asta – Noua Economie este bazată, mai mult decât orice altă formă de până atunci, pe cunoaștere. De aceea investiția în educație trebuie să fie prioritatea numărul unu pentru orice stat care își dorește să fie altceva decât un soi de neocolonie economică în viitor. Totul este mai sofisticat și tocmai de aceea antreprenorii, administratorii și angajații, în ansamblul lor, trebuie să posede mult mai multe cunoștințe decât predecesorii lor. Uite, în privința mobilizării capitalului...

– **Până la urmă, tot a face rost de bani pentru a-ți finanța afacerea înseamnă, ca și acum o sută de ani.**

– Dar antreprenorul modern are mult mai multe posibilități și trebuie să judece mereu comparativ, învârtind între degete globul pământesc. Poți și trebuie să cauți cea mai ieftină și cea mai „inteligentă” finanțare, din toate punctele de vedere.

– **Ce înseamnă o finanțare „inteligentă” și una... hai să-i spunem mai puțin „inteligentă”, ca să nu folosim un limbaj prea explicit...**

– Un bancher care îți percepe o dobândă de 10 la sută la un credit pe termen lung, în condițiile în care tu estimezi o rată a profitului de 15 la sută, NU este o finanțare „inteligentă” pentru un întreprinzător. Bancherul va încasa 10 la sută, tu rămâi cu 5 la sută – dacă totul merge bine – ceea ce nu-ți va permite să ții ritmul cu tehnologiile moderne, cu investițiile pe care piața-mișcătoare te obligă să le faci, pentru a nu te pomeni în afara jocului într-un an, doi. Te vei capitaliza într-un ritm prea lent, dacă o vei face. Dacă la un asemenea climat bancar se mai adaugă și o politică nu prea deșteaptă din punct de vedere fiscal a administrației centrale și a celei locale, totul devine foarte discutabil ca oportunitate. Consolidarea în timp a afacerii tale este

dificilă, prin urmare ești vulnerabil în fața concurenței. O finanțare „inteligentă” – chiar dacă vine din sistemul bancar sau de pe piața de capital, în varii forme – este una care îți lasă permanent o gură de aer proaspăt, cu condiția să reinvestești. Finanțatorul îți este un partener și nu un spoliator de resurse, care taie o (potențială) găină cu ouăle de aur.

– Și cum îți dai seama dacă totul este în regulă, dacă eventualul plan pe care îl ai merită materializat?

– Simplu: dacă business planul tău ia în considerare toate variabilele care îți pot influența afacerea (singur, mereu există neprevăzutul, riscul, pe care trebuie să ți-l asumi). Există doi indicatori importanți. Primul se referă la timpul în care câștigi primul penny. Al doilea, la momentul în care investiția inițială este recuperată și începi capitalizarea propriu-zisă, adică vei obține profit. Din prima secundă a demarării unei afaceri, cheltuești și primii bani: timpul tău, eventualii colaboratori, o chirie, telefoane etc. Indiferent cât de mică este afacerea, tot cheltuești primul leu sau dolar sau euro. Și vine momentul în care ai CÂȘTIGAT primul leu, dolar sau euro. Uite, să zicem că vrei să faci o mică fabrică de mobilă – mică sau mare, în fond nu are importanță. Momentul T_0 este atunci când dai primul telefon, când începi să concepi un business plan care, eventual, va putea să atragă investitori, când închiriezi o hală sau un teren pe care vei construi o hală etc. Momentul în care vei câștiga primul leu care este?

– Este atunci când primul client face plata.

– Exact. Dar contează enorm două lucruri: CÂT trebuie să investești până la acest fericit moment (câți bani mă refer și cât te „costă” acești bani: dobânzi, bonusuri etc.) și după CÂT timp vei vedea primul ban intrat în conturi. Și aici vei constata că între țările de succes și țările de insucces există diferențe semnificative. De obicei, primul pas în demararea afacerii este înregistrarea unei

firme. În Regatul Unit sau în SUA, poți să o faci on-line, în Germania sau în România poate dura săptămâni. Apoi, peste tot în lume, există un maldăr de autorizații prealabile – de muncă, de mediu – pe care le eliberează autoritățile centrale sau locale. Iarăși există ecosisteme economice în care obținerea autorizațiilor – de la cârciumă la bancă – durează câteva zile și țări în care durează luni de zile. Toate acestea – care țin de viteza birocrăției locale – determină ca primul ban încasat să fie peste cinci luni sau peste două săptămâni. În primul caz, pornești cu un handicap serios – americanii numesc asta „valea morții“, adică deșertul pe care trebuie să-l traversezi doar cheltuind, fără să câștigi nimic. Cu cât „valea morții“ este mai mare, cu atât climatul intern este mai puțin atractiv pentru antreprenorii interni și externi.

– **Și amână și acel „break even point“ în care îți recuperezi investiția, adică după componentă a chestiunii...**

– Corect, mai ales în viteza de care îți tot pomenesc și de care trebuie să ții cont. Cei care au investit în România sau Bulgaria, de exemplu, în anul 2003 și nu au ținut cont că în 2007 aceste țări vor deveni membre ale Uniunii Europene, deci vor fi obligate să se supună restricțiilor legate de mediu, printre altele, pot să-și vadă serios date peste cap planurile inițiale. Investițiile legate de ecologizare sunt consistente și necesită o capitalizare anterioară, de natură să fii capabil să-i faci față. Deci mereu trebuie să te gândești la viitor, în așa fel încât nici o mișcare importantă să nu te prindă cu garda jos.

– **Adică un Harry Potter cu o baghetă a naibii de bună.**

– Chiar foarte bună, bașca niște trucuri prin mânecile mantiei de care băieții răi nu știu – mă refer la concurență, firește. Trebuie să obții cea mai ieftină finanțare posibilă, să capacitezi cei mai buni oameni pe o piață a muncii mult mai volatilă decât în trecut și să știi să-i fidelizezi și să-i păstrezi, pentru că investești în pregătirea lor, să jonglezi printre reglementările

fiscale în așa fel încât să-ți optimizezi politica plății de taxe în limitele legii și multe altele. Adică, mereu să fii cu un pas în fața celorlalți și să judeci conjunctura în care evoluezi în ansamblul ei, adică să vezi mereu atât copacii, dar mai ales pădurea, „the all picture“ cum spun englezii. Și mereu să fii pregătit să fii mai flexibil decât un campion mondial la gimnastică.

– **Tot ce spui este valabil pentru companiile mici, mai ales.**

– În general, companiile mici trăiesc în ecosistemul creat de cele mari, cu mici excepții. Concepte ca mare și mic au o relevanță mai puțin dramatică decât în trecut. O companie de soft poate avea foarte puțini angajați – deci este „mică“ din acest punct de vedere –, dar să ruleze o cifră de afaceri impresionantă și să obțină o rată a profitului pe măsură. Este mare sau mică?! Sau una de design... La fel, o companie siderurgică poate avea mii de angajați, dar să obțină o rată a profitului mult mai mică decât prima comparativ cu rulajul – este mare?! Tocmai datorită specializării maxime impuse de Noua Economie, s-a mers foarte mult pe externalizarea componentelor care nu sunt, în mod explicit, necesare 24 de ore din 24 pentru activitatea de bază. Trebuie să calculezi dacă este mai rentabil să plătești full-time personalul de întreținere, de exemplu, sau să apelezi la serviciile unei firme specializate în așa ceva. Sau dacă nu cumva să crezi în cadrul grupului tău o firmă de întreținere, dar care deservește și alți clienți, în egală măsură, deci devine ea însăși un provider de profit, la nivel general, pentru acționari. Depinde ce volum de activitate ai, ce planuri ai, ce anvergură ai, ce segment de piață există în acel moment neacoperit etc. O editură își poate crea propria rețea de difuzare, păstrând pentru sine comisionul pe care altminteri îl dă companiilor care au ca obiect de activitate vânzarea de publicații/cărți, sau să apeleze la difuzorii deja consacrați. Care este varianta corectă?

– **Prima?**

– Nu știi, acesta este singurul răspuns posibil. Depinde de caz, de conjunctură. Dacă avem un comision de difuzare prea mare, iar piața de profil încă nu este suficient de dezvoltată, deci există un segment semnificativ încă liber, poate merită să încerci să faci asta. Dar, în general, unul produce și altul vinde, asta e clar. Marile lanțuri de magazine s-au creat exact pe această premisă în ultimele decenii. Dacă ești Gillette, de exemplu, este mai rentabil să-ți vinzi lamele de ras prin mii și mii de magazine care se vor ocupa cu distribuția mărfurilor tale, decât să împânzești globul cu propriile tale magazine, pe care trebuie să le construiești, să le administrezi etc. Dacă ești o companie mare, cu mii de angajați, poate că este rentabil să ai propria ta firmă de catering, care să deservească eventual una sau mai multe cantine, decât să apelezi la o firmă specializată – ai clientela asigurată și profitul rămâne în firmă. Dacă însă ești o companie cu puțini angajați, așa ceva este un nonsens. Tu produci soft și ar trebui să începi să te preocupi să găsești clienți pentru a rentabiliza o firmă de catering! Nu prea se potrivește... Este ca și cum ai plăti un medic care ar sta non-stop lângă tine, indiferent dacă ești sau nu bolnav. Nu, un cabinet medical se ocupă de tine și de alți o sută sau o mie de clienți.

Problemele companiilor mai mari, cu acționari diversificați – de la persoane fizice la fonduri de investiții – care acționează simultan în mai multe țări (deci sunt dependente de varii politici fiscale), care negociază cu zeci sau sute de furnizori, sunt, natural, mult mai complexe și acestea trebuie să se ferească să nu sufere de boala dinozaurilor.

– **Care? Să nu cadă un meteorit din spațiul cosmic peste ei?**

– Nu: să devină atât de mari, încât să nu se mai poată adapta cerințelor unei piețe mereu în schimbare. Sau, ca să rezum, un creier prea mic pentru un trup atât de mare, fapt de natură să conducă la turmentarea deciziei antreprenoriale. Achiziții peste

achiziții, diversificarea obiectelor de activitate dincolo de capacitatea de a le manageria în mod corespunzător, bulimia de resurse financiare care nu sunt folosite în mod optim, toate aceste pericole pândesc giganții, dar ocolesc, prin natura lucrurilor, firmele mai mici. În artele marțiale se dă exemplul crengilor subțiri și suple ale copacilor, care atunci când se încarcă de omăt sunt flexibile, se îndoaie și se scutură, în final, în vreme ce o creangă groasă nu are alternativă decât de a se rupe atunci când greutatea este prea mare. Niciodată creșterea și diversificarea nu trebuie făcute în detrimetul FLEXIBILITĂȚII, acesta trebuie să fie un motto pentru orice companie, chiar când apele economiei sunt foarte liniștite. Obezitatea este o problemă care pândește companiile mari, iar fuziunile nu sunt neapărat cel mai bun răspuns la provocările unei piețe schimbătoare. Privește companiile aviatice. Unirea în Star Alliance nu a condus la optimizarea costurilor. Este un exemplu tipic a ceea ce înseamnă să supraviețuiești când nu administrezi bine companiile.

– Dar conjunctura este mai degrabă favorabilă – în condițiile globalizării, oamenii călătoresc mai mult, deci folosesc inclusiv avionul mai des. Piața se lărgește, cu alte cuvinte... De ce au probleme financiare atât de mari aceste companii cu tradiție și renume?

– Pentru că, într-adevăr, piața se mărește, dar asta nu înseamnă, în mod automat, și profit mai mare, dacă nu ai echipe manageriale pe măsură. În exemplul ăsta, costurile au crescut dincolo de capacitatea potențialei oferte. Iar când necesitatea restructurării a devenit clară, securea reducerii costurilor a început să hăcuiască meniurile călătorilor și personalul de bord, cu lefurile uriașe ale executivilor. Acest ultim aspect este relevant pentru multe companii uriașe care și-au lăsat acționarii fără bani, însă executivii care conduceau spre dezastru vapoarele economice au încasat până în ultima clipă salarii gigantice.

– **Sub nasul acționarilor?!**

– Păi, tocmai asta-i problema în cazul companiilor cu acționariat diversificat: cum mai reușesc acești acționari să controleze, efectiv și nemijlocit, actul managerial?! Mai deloc. Executivii corporațiilor sunt de mult stat în stat.

– **Revenind, mai mic înseamnă mai bun?**

– Am mai discutat asta zilele trecute. Când companiile aviatice mari au început să aibă probleme, inclusiv prin costurile care se reflectau în prețul билетelor, au apărut o puzderie de mici companii de low-cost, care nu-ți oferă somon afumat în menu – ba chiar nu-ți oferă nimic –, nu au însoțitoare de bord foste vedete Playboy și în care călătorești cu genunchii la gură și uneori în condiții incerte de program. Dar costurile sunt reduse și asta contează, iar toate aceste albinuțe harnice se înfruptă voioase din fagurele de miere rezervat odinioară gigantilor. În general, cred că o companie trebuie să externalizeze tot ce poate externaliza și să se concentreze pe activitatea ei de bază, pe care o stăpânește bine din toate punctele de vedere. Complexitatea economiei înseamnă o tot mai mare specializare și nu are rost să te bagi unde nu-ți fierbe oala.

– **Asta înseamnă tot o estimare corectă a conjuncturii, adică un business plan bun.**

– Uneori un business plan bun pare cel mai simplu lucru din lume, dar cimitirele financiare sunt pline de ciolanele albite ale celor care au crezut acest lucru. Pentru că lucrurile se schimbă foarte repede, este realmente tot mai dificil să ai un business plan bun, pe termen mediu și lung. În urmă cu cincizeci de ani, lucrurile erau mai simple. Acum cei mai buni manageri din lume au dificultăți în a estima o conjunctură sau alta, pentru că numărul de variabile pe care trebuie să le ia în calcul sunt mai multe și asigurarea unui back-up în caz de „vreme rea“ este mai complicată. Uite, să luăm doar prețul țigeteiului, una dintre cele mai importante

variabile din toată lumea, pentru că este unul dintre acele prețuri care afectează, pe verticală și pe orizontală, multe alte costuri. În ultimul timp, prețurile au variat atât de mult – într-un sens sau în altul – încât companiile din branșă au început să rateze spectaculos prognozele pe care le făceau, mult mai mult decât în anii 1980, de pildă. În aceste condiții riscul de falimente crește, piețele financiare devin tot mai „nervoase“, investitorii mici, mijlocii sau mari au reflexe tot mai necontrolate. Revenind la afacerile tradiționale, îți vorbeam de Beretta. Faptul că a rămas o „afacere“ de familie nu a oprit-o să investească în Brazilia, de exemplu, sau în alte țări, să investească masiv în cercetare și să iasă cu modele noi pe piață, permanent. Poate tocmai pentru că rămas fidelă obiectului său de activitate de bază – în care a acumulat multă experiență – și a controlat strict managementul, a făcut-o să fie mereu o poveste de succes. Adidas continuă să facă pantofi de sport foarte buni – de la echipament profesionist, la cel potrivit amatorilor –, dar gama sa de cosmetice nu a reușit să lupte cu succes pe acest segment de piață, deci transferul de credibilitate și notorietate al brandului echipamentului sportiv nu s-a răsfrânt, în mod automat, asupra cosmeticelor, pentru simplul motiv că Adidas înseamnă sport și nu after-shave. Beretta nu a început să fabrice pulovere, de exemplu. Încercăm să rezumăm, dragă Watson?

– **Mărturisesc faptul că astăzi mi se pare cam greu. Mi-ai dat o sumedenie de motive pentru a considera că afacerile devin tot mai complicate, deci mai bine te lași sau nu le începi.**

– Nu, nici vorbă... Am vrut să subliniez, o dată în plus, că trebuie să fii mult mai atent decât în trecut și că, indiferent de ceea ce faci, există două cuvinte magice pe care nici un antreprenor din lume, indiferent de mărimea companiei și de obiectul (sau obiectele) de activitate, nu poate să le ignore.

– **Lasă-mă să ghicesc: primul ar fi „abracadabra“ și al doilea „Sesam, deschide-te“.**

– N-ai ghicit și, dacă ai avea câteva milioane de dolari investite într-o afacere, dacă te-ai gândi că, la finele săptămânii, câte-va sute de angajați trebuie să-și încaseze cecurile – pe ei nu-i interesează de unde – și că o bancă ce te-a creditat stă cu ochii pe indicatorii tăi financiari, cred că ți-ar mai arde de glume? Nu, primul cuvânt este CUNOAȘTERE și al doilea este FLEXIBILITATE. Ambele combat aroganța de a te considera nemuritor pe o piață care îți garantează tot mai puțin succesul. Indiferent cât de puternic este brandul pe care îl reprezinți, dacă nu investești în cunoaștere, în marketing, nu ieși cu game noi de produse într-un ritm cât mai rapid, dacă nu ești pregătit să te conformezi rapid unei cereri tot mai diversificate, pierzi. Vorbeam de Gillette, la fel cum vorbeam de bătrânul Levi's. Realizezi cât de rapid se schimbă gama de produse, față de câteva decenii în urmă?! Cu două lame, cu trei lame, cu aloe pentru eventualele probleme de după bărbierit, o întregă gamă pentru femei, care înseamnă culori diferite și design diferit...

Și fiecare produs nou are în spate o armată sofisticată de specialiști în producție, cercetări de piață, specialiști în promovare. Dacă nu ai avea o asemenea politică de firmă, ai sucomba. Iar, dacă întâmplător, mâine s-ar forma un segment de consumatori care ar dori să se bărbiească în timp ce ascultă muzică, tu ar trebui să fii primul care încorporează în mânerul noului model un mic cip care să le cânte – altminteri o va face altcineva și acel altcineva va începe să muște din piața ta bucăți mai mult sau mai puțin consistente. Iar când începi o afacere, gândește-te precis UNDE te poziționezi pe piață și încercă să mergi pe un segment cât mai specializat. Nu deschide un restaurant pur și simplu, deschide un restaurant pentru consumatorii de muzică rock, de exemplu, și branduiește-l ca atare, fă tot posibilul să-l singularizezi pe piață. Și trebuie să studiezi bine conjuncturile – apropo de cunoaștere – pentru că nici o evoluție internă și/sau

externă să nu te prindă nepregătit. Noua Economie presupune oportunități tot mai mari, dar și riscuri și eforturi pe măsură. De altfel, au prosperat economiile care au știut să fie așa încă din urmă cu mai multe decenii. SUA – ți-am mai spus într-una din zilele anterioare – au avut prima economie din lume în care, încă din anii 1950, numărul „gulerelor albe“ – funcționari cu studii medii și superioare – l-a depășit pe cel al „gulerelor albastre“ – muncitori cu calificare medie sau inferioară. Statul și companiile au investit enorm în studii și calificări multiple și au educat antreprenoriatul și forța de muncă în spiritul unei flexibilități maxime. Din păcate, europenii au înțeles mai târziu această lecție și, prin urmare, rata șomajului în țările Uniunii Europene este de aproape trei ori mai mare decât în SUA, deci și presiunea asupra deficitelor sociale este mai mare. Când șocurile energetice au făcut nerentabile anumite fabrici și activități întregi, s-a realizat mai repede decât în Europa că ele sunt o cauză pierdută și au fost abandonate, chiar dacă s-a plătit un preț social și economic greu pentru moment. Considerențele sociale împreună cu nostalgiile bunăstării tuturor i-au determinat pe europeni să piardă ritmul și nu l-au mai câștigat nici astăzi.

– Până la urmă, ceea ce spui pare o apologie a neoliberalismului economic, în vreme ce Europa conservă multe nostalgii sociale. Sigur, nu TOATĂ Europa – putem să ne gândim la reformele întreprinse de Margaret Thatcher în Regatul Unit. Dar asta nu înseamnă că bătrâna Europă crede încă în anumite valori pe care le-a cucerit în timp, în vreme ce climatul economic nord-american este, totuși, cam prea dur?

– Nici vorbă... Muncitorii europeni – apropo de nostalgii sociale – sunt mai fericiți decât cei americani? Nu cred. Muncesc mai puține ore, dar câștigă mai puțin și numărul de oportunități este mai redus. Ca să ai de unde să redistribui, prin politica de taxe și impozite, trebuie să produci mai întâi, dacă nu, vei arunca doar sărăcia de colo-colo. Administrația Reagan, mai ales, a înțeles foarte

bine acest lucru și a relansat spiritul antreprenorial în SUA. Până la urmă, antreprenorii americani s-au dovedit mai apti să facă față provocărilor Noii Economii și să valorifice oportunitățile acesteia, la fel cum este China, de pildă. Europa s-a trezit mai târziu tocmai pentru că a fost victima propriei tradiții, mult mai puternice inclusiv în domeniul afacerilor. Nu întâmplător peste 70 la sută din softul care se produce în lume – iar softul este „sângele“ Noii Economii și reprezintă aproape cunoaștere pură – se produce în companiile din SUA, chiar dacă cei care lucrează efectiv în acele companii provin din cele mai diferite etnii și zone geografice – inclusiv din România. Ceea ce nu înseamnă că UNELE companii din Franța, Germania sau Italia nu constituie, încă, o forță economică redutabilă în lume. Cea mai puternică editură din lume este germană, de exemplu. Francezii au niște rezultate extraordinare în industria farmaceutică. Însă China sau Unchiul Sam au fost mai dinamici în Epoca ww. Și a devenit tot mai limpede și pentru europeni că anumite coordonate nu mai funcționează și trebuie revizuite, chiar cu riscul unor costuri sociale. Este ceea ce încercă administrația franceză acum.

– **Dar o englezoaică l-a inventat pe Harry Potter.**

– Dar cei mai mulți bani de pe urma lui i-au scos americanii. Este o lecție care ar trebui învățată. Și Europa începe și ea să o învețe. Devine mai pragmatică și mai conștientă că vântul mondializării poate dărâma orice construcție – inclusiv economică – ce nu este perfect adaptată noilor condiții.