

CUPRINS

Introducere: <i>La Dolce Vita</i> pentru tine?	13
PARTEA I: IDEEA	17
1: Ce o să-ți aducă succes?	19
2: Ce este, mai exact, o afacere-star?	25
3: Puterea ideii de star	39
4: Starurile sunt pentru toți	49
PARTEA II: GĂSEȘTE UN STAR	65
5: Arta de a crea staruri	67
6: Staruri înnăscute	73
7: Staruri cărora li s-a oferit acest statut	81
8: Șapte pași spre rai	107
9: Cum să-ți creezi propriul star I: Născocind ideii-star	125
10: Cum să-ți creezi propriul star II: Validarea și alegerea viitoareii tale companii-star	157
11: Beneficiază de pe urma starului altcuiva	175
12: Staruri false	183

PARTEA III: CULTIVĂ UN STAR	191
13: Starul își ia zborul	193
14: Transformă-te într-un star	215
15: Importanța așteptărilor nerezonabile	229
16: Starul care se stinge	243
Rezumat: Ce-am descoperit?	255

Mulțumiri

Ideile pentru cartea de față mi-au venit când am început să lucrez cu Boston Consulting Group (BCG), și parcă a trecut o viață de atunci. Lucrarea este o fuziune între prima mea viață, de consultant pe probleme de strategie, cea de a doua, de antreprenor și investitor, și cea de a treia, de scriitor. Cumva ar trebui să le mulțumesc, așadar, pentru dezvoltările lor, miilor de foști colegi și clienți ai mei. Totuși, ideea afacerii-star, în toată măreția ei evidentă, poate să fie atribuită unei singure persoane, Bruce Henderson, fondatorul BCG și poate cel mai influent gânditor de business din toate timpurile. Am avut privilegiul nu chiar comod să-l cunosc pe Bruce și să vorbesc cu el pe vremea când era un mare ștab iar eu eram cel mai mic dintre colegi; era tipic pentru Bruce să vorbească cu oricine era interesat de ideile lui, și, deși conversațiile cu Bruce erau întotdeauna o provocare, el te făcea să gândești foarte mult.

Pentru faptul că m-au ajutat să-mi dezvolt ideile despre companiile-star, le rămân serios îndatorat foștilor mei parteneri Iain Evans, Jim Lawrence și Peter Johnson, de la LEK, și Robin Field, Anthony Rice, Nick Dodd și Jamie Reeve, de la SVP.

Ideea cărții a venit în urma discuțiilor cu Nicholas Brealey și Sally Lansdell; le doresc numai bine. Fiona Lindsay s-a descurcat minunat ca agent pentru această carte și pentru cea precedentă, asistată de excelenta Mary Bekhait. Mulțumiri și minunatului meu „comitet de redacție” alcătuit din prieteni – Mary Saxe-Falstein, Martin Nye, Robin Field, Jamie Reeve, Peter Johnson, Rick Haller, Chris Outram, Anthony Rice, Chris Eyles, Graham Ross Russell și Matthew

Grimsdale. Douglas Blowers a creat ilustrațiile cu mare pricepere și Aaron Calder a oferit, ca întotdeauna, un ajutor esențial la toate. La Piatkus a fost o plăcere să lucrez cu Alan Brooke și Denise Dwyer.

În fine, mulțumiri antreprenorilor care au făcut toate acestea posibile, mai ales lui David Collischon, Robin Field, André Plisnier, Denis Blais, John Murphy, Charles Rolls, Andrew Black, Edward Wray, Iain Evans și Jim Lawrence. Mai mulți dintre aceștia au comentat pe text, și André, David și Charles au mers extraordinar de departe ca să se asigure că fragmentele legate de companiile lor erau exacte. Orice neconcordanță îmi aparține, fără îndoială, în totalitate.

Introducere

La Dolce Vita pentru tine?

La finalul anilor '90, Andrew Black, cunoscut prietenilor lca Bert, a avut o idee. Ca fost jucător profesionist de jocuri de noroc, nimic nu-i plăcea mai mult decât să joace poker peste noapte, și în afară de câștig, cel mai mult la poker îi plăcea că jocul era gratuit. Nu era prin preajmă niciun agent de pariuri care să-și înșface partea uriașă. Per ansamblu, prietenii cu care juca erau chit. Dacă cineva pierdea, altcineva câștiga. Dar când era vorba de curse de cai și alte sporturi, oamenii n-aveau cum să facă pariuri unu-la-unu sau să evite să plătească un car de bani unor terți, care erau simpaticii agenți de pariuri.

Asta dacă Bert nu lua atitudine. Și chiar a luat. Împreună cu fratele unui prieten, Bert a înființat o platformă de pariuri de tip „betting exchange”*, cu numele Betfair. O platformă „betting exchange” se comportă ca un broker între oameni, percepând un comision foarte mic, o minusculă fracțiune din ce percep drăguții agenți de pariuri când stabilesc cotele.

Betfair a fost înființată în septembrie 2000 cu circa 1 milion de lire sterline stors de la prieteni și familie – niciun investitor de capital de risc n-ar fi investit în aceasta. La începutul lui 2001, Betfair era o afacere minusculă, care își consuma rapid banii. În ciuda perspectivelor sale precare și

* Platforme de pariuri (online) cu o abordare total diferită de cea tradițională. În acest context, jucătorii capătă un dublu rol, ei fiind, în același timp, proprii lor agenți de pariuri (stabilindu-și propriile cote, în cadrul unui pariu) și cei ce pariază și sunt conectați automat cu alți jucători care pariază în legătură cu același eveniment (în special evenimente sportive <meciuri, curse de cai etc.>, dar nu numai) (n. tr.)

a faptului că nu reușise să-și țină capul prea sus în lumea pariurilor, am investit bucuros 1,5 milioane de lire sterline în Betfair. N-a fost nevoie să mă gândesc mult la asta, fiindcă Betfair era un tip anume de afacere, unul pe care Boston Consulting Group îl numește „afacere-star”.

(O să explic în următoarele două capitole ce este o afacere-star. Pentru moment – crede-mă pe cuvânt – poți să recunoști ușor, la prima vedere, o afacere-star, și e destul de posibil să și pornești una, dacă știi exact spre ce țintești.)

De ce ar trebui să-ți pese de asta? Fiindcă până astăzi Bert Black și colegul lui fondator, Ed Wray, au câștigat fiecare câteva sute de milioane de lire sterline de pe urma Betfair, și s-ar putea prea bine ca în cele din urmă să devină miliardari; și fiindcă și eu m-am umplut de bani, deși n-am fost unul dintre fondatori și nici măcar un investitor cu rol de fondator. Prima mea investiție – la câteva luni după înființarea companiei – s-a înmulțit de 53 de ori. În total, am câștigat de pe urma Betfair peste 100 de milioane de lire sterline.

Betfair nu e un exemplu izolat. Am făcut alte patru investiții în afaceri-star, fiind co-fondator și lucrând doar în cadrul uneia dintre ele. Am câștigat milioane din fiecare, în total de 10 ori ce am investit (media simplă a fost de 16 ori investiția). Fondatorii au profitat și mai mult. Chiar și simplii angajați s-au pricopsit ca bandiții. Cu toții am beneficiat imens de pe urma faptului că am fost implicați pe vremuri într-o afacere-star.

De ce ar trebui să-ți pese? Fiindcă și tu poți să câștigi o groază de bani și poți să te distrezi din plin făcând exact la fel. Fie că vrei sau nu să înființezi o firmă, fie că ai sau nu economii de investit, o afacere-star poate să-ți facă viața mult mai dulce, mai bogată din toate punctele de vedere.

Îngăduie-mi să repet: asta e valabil chiar dacă ești un angajat normal, nu neapărat un antreprenor sau un bogătan.

Ai putea să te oprești din citit aici. Ai putea să ratezi șansa de a-ți transforma viața. Poate că nu-ți trebuie sau nu vrei o viață mai bogată. Dar am să-ți fac două promisiuni, pe care o să mi le țin.

1. Cartea de față este ușor de citit și nu presupune cunoștințe speciale despre afaceri.
2. Dacă îmi urmezi cuvintele, călătoria ta magică și misterioasă în lumea starurilor o să te facă mai încrezător, mai util și cu mult mai bogat.

Partea întâi

Ideea

Ce o să-ți aducă succes?

Să știi multe nu înseamnă să fii înțelept.

Euripide*

Imaginează-ți că există o companie unde ai putea să lucrezi, fiind cineva important; unde să ai parte de o influență și o plăcere de *câteva ori* mai intense decât ai putea să speri într-o firmă normală; unde ai fi plătit mai bine, ai primi bonusuri mari și te-ai califica, poate, pentru acțiuni gratuite care ar putea să capete valoare.

Imaginează-ți că ar exista o formulă infailibilă de a-ți înmulți banii, astfel încât, de fiecare dată când îi pui la lucru, valoarea lor să devină mai mult decât dublă! Imaginează-ți că ai avea șanse mari să-ți înmulțești banii de zece ori și, în plus, să dai lovitura și să culegi o răsplată care să valoreze de 100 de ori investiția ta.

Nu te-ai da peste cap ca să investești sau să lucrezi într-o astfel de companie?

Pură fantezie? Un basm? Viața nu-ți oferă șanse de genul ăsta.

Sau poate că da? Punctul meu de vedere, așa ridicol cum sună, e că îți oferă. *Există* o formulă magică. *Există* un mod de a obține *de câteva ori* mai mulți bani și mai multă distracție dintr-o afacere.

* Poet tragic grec (480-406 î.Hr.) (n. red.)

Găsind o companie-star.

Ce e o companie-star? Aceasta are două calități. Unu, operează pe o piață în ascensiune rapidă. Doi, e liderul acelei piețe. (În următorul capitol am să explic mult mai multe despre companiile-star. Foarte puțini înțeleg ce sunt companiile-star, ceea ce e bine, fiindcă celor care *chiar* înțeleg le va fi mai ușor să le găsească!)

Iată probele. În cele cinci afaceri-star ale mele, profitul meu *total* a valorat *de zece ori* banii pe care i-am investit și media simplă a fost *de 16 ori*.

Niciuna dintre investițiile-star n-a dat greș. Cel mai *scăzut* profit a fost puțin peste dublul banilor investiții. Trei dintre acestea mi-au returnat de peste *15 ori* banii de pornire. Una mi i-a returnat de *24 de ori*. Cea mai bună mi-a adus de *53 de ori* prima investiție și un câștig absolut de 26,4 milioane de lire sterline pentru acea primă parte. Valoarea totală a afacerii (partea mea a fost de 7,4 %) a fost de *1,54 miliarde* de lire, pentru o companie a cărei valoare nu sărise niciodată de 2,5 milioane de lire sterline.

OK, am făcut și niște greșeli – dar investind în afaceri care nu erau staruri. Chiar incluzând gafele și dezamăgirile, câștigul meu mediu a avut oricum de *șase ori* valoarea banilor riscați.

Companiile-star m-au îmbogățit. Dar destul despre mine. Să vorbim despre tine.

Ce-ți determină succesul?

Fie că ești antreprenor, angajat sau investitor într-o companie nouă sau tânără, există un răspuns copleșitor pe care aproape nimeni nu-l știe sau nu-l urmează în acțiunile sale.

Dacă știi răspunsul și acționezi pe baza acestuia, viața are să și se transforme.

Să fie *abilitatea ta*?

Nu, nu e abilitatea ta. Am cunoscut oameni formidabil de capabili care au pornit o afacere nouă și au eșuat. Uneori s-au dus pe Apa Sâmbetei două sau trei companii noi. Am prieteni teribil de talentați care au lucrat în firme mici și n-au obținut niciodată rezultate grozave. Am cunoscut investitori foarte inteligenți și experimentați care n-au sărit niciodată cu mult peste medie.

Și am cunoscut mulți oameni cu abilități de nivel mediu care au avut un succes extraordinar. Majoritatea celor pe care i-am susținut în contextul unor companii noi erau inteligenți, plăcuți și dedicați. Dar n-au reușit datorită acestor calități. Sincer să fiu, nu erau nici mai buni, nici mai slabi decât mulți oameni care au obținut mici profituri.

Să fie *volumul de muncă depus*?

Nu, nicidecum. Majoritatea celor dintr-o companie nouă lucrează și ore suplimentare. Își pun inima și sufletul în afacere. Ca angajați, sunt adesea plătiți mai slab și lucrează mai mult decât la firmele mai mari unde au lucrat anterior și unde ar putea să lucreze din nou. Și peste 95% dintre aceștia n-au un succes deosebit.

Când investesc într-o companie și-i văd pe cei de-acolo lucrând toate orele lăsate de la Dumnezeu, știu că acea companie are probleme. Motivul pentru care necesită atâta dedicare și muncă suplimentară este că fără acestea n-ar supraviețui.

Când investesc într-o nouă companie și-l văd pe șef cu picioarele în sus și pe angajați încrezători la modul silențios și stând la taclale despre vreun fleac, devin iritat? Nu. Asta

mă face încrezător. Oamenii ăștia își ating cotele, și totuși sunt relaxați. Există o oarecare lejeritate în sistem. Afacerea merge.

Să fie *amestecul de oameni* potrivit?

Nu e absurdă ideea că majoritatea companiilor noi eșuează fiindcă nu posedă echilibrul potrivit între optimism și pesimism, pe cineva care să aibă viziunea și să apese pe pedala de accelerație și pe cineva care să stea cu picioarele pe pământ și să apese brusc pe frână când sunt puțini bani sau când se încearcă ceva prostesc. Nu e absurdă ideea că toate noile afaceri au nevoie de un vizionar (antreprenorul), de cineva cu abilități tehnice, expert în activitatea afacerii (omul de acțiune) și de cineva care să-i organizeze pe oameni și să conducă spectacolul (managerul). Nicio companie nouă n-o să aibă succes fără amestecul potrivit de oameni.

Totuși, nu ăsta e factorul determinant. Multe companii au un echilibru bun în ceea ce privește oamenii, și totuși nu ating dimensiuni substanțiale. Și majoritatea acelorla în care am lucrat și investit – cele extrem de prospere, cele prospere, cele mediocre și cele care au pierit ca peștele pe uscat – s-au luptat să găsească amestecul potrivit de oameni. Dar toate au ajuns acolo în cele din urmă, indiferent că, la nevoie, i-am tras pe oameni de urechi, l-am concediat pe șef sau am adus în companie omul care lipsea.

Conflictul dintre fondatori și angajați sau din rândul angajaților este endemic în companiile mici. Este inevitabil. Și, probabil, ceva bun. Arată-mi o echipă dintr-o companie despre care afirmi că a fost întotdeauna sută la sută fericită, armonioasă și echilibrată, și există doar două posibilități: una este că te înșeli, cealaltă că afacerea nu progresează deloc. Dacă toată energia echipei se concentrează pe a se înțelege unii cu alții, vor exista compromisuri legate de deciziile

importante și nicio urmă de energie pentru abordarea clienților și concurenților dificili.

Să fie cheia succesului *cei pe care-i selecționezi* ca parteneri și primii angajați – pura calitate a oamenilor?

E o teză tentantă. Una cu care comunitatea celor care investesc în companii – care înțeleg bine cele mai multe aspecte – e de acord în unanimitate. Clișeul obișnuit în rândul celor cu investiții în companii este că există trei motive ale succesului: oamenii, oamenii, oamenii. Și deși e doar un clișeu, nu cunosc niciun investitor care nu crede cu adevărat în asta.

Ar fi posibil să se înșele toți acești oameni ai banului? Nu și da.

În contextul mării majorități a companiilor, principala diferență între succes și eșec rezidă, într-adevăr, în oameni. Majoritatea companiilor pornesc pe calea greșită și își găsesc nișa doar fiindcă fondatorii și angajații experimentează neobosit până găsesc o formulă care funcționează. Ei triumfă prin încercări și erori, dacă nu cumva rămân mai întâi fără bani. Așa că investitorii de capital de risc au dreptate. Într-o companie prost poziționată – marea majoritate a companiilor – oamenii fac diferența între succes și eșec.

Adevărat, dar în mare măsură irelevant. Există un mod mai bun de a reuși decât bazându-te pe calitățile oamenilor care, oricum, sunt dificil de cunoscut din exterior și a priori.

Răspunsul e să nu lucrezi sau să nu investești în marea majoritate a companiilor. Secretul e să alegi companiile care au oricum șanse să devină de succes. Fără oameni cu capacități supraomenești. Fără un echilibru perfect între abilitățile oamenilor. Fără sânge, trudă, lacrimi și sudoare. Fără necesitatea de a tot ciopli și a schimba până apare formula corectă.

Răspunsul util nu e „oamenii, oamenii, oamenii”. Răspunsul într-adevăr cu greutate, de mare succes, e „*poziționarea, poziționarea, poziționarea*”.

Doar dacă poziționarea e cu adevărat excepțională. Doar dacă acea companie reprezintă o afacere-star.

Când ai găsit o afacere-star, când ești un prim angajat într-o afacere-star, când investești într-o afacere-star, stabilești șansele de câștig în favoarea ta. Foarte probabil, o să prosperi. Care e scurtătura spre succes? Afacerea-star.

Tuturor ne place să credem că propriile victorii se datorează abilităților noastre perfecte, în timp ce eșecul, desigur, e din cauza altora sau a purului ghinion. Succesul într-o afacere prost poziționată, contrar șanselor, poate să fie, într-adevăr, rezultatul abilităților tale fantastice. Dar de ce să crezi obstacole pe care să le depășești? De ce să nu înlături obstacolele și să nu folosești pista de lansare spre succes? De ce să nu te implici într-o afacere-star?

Născocirea ideii pentru o afacere-star necesită imaginație. Validarea ideii pentru o afacere-star – verificarea faptului că afacerea chiar e un star, conform definiției adecvate – necesită gândire serioasă, cercetare și experimente. Lansarea unei afaceri-star necesită aceeași doză de curaj și hotărâre ca lansarea oricărei alte afaceri. Găsirea afacerii-star a altcuiva necesită o doză rezonabilă de atenție. Totuși, niciuna dintre aceste acțiuni nu necesită o inteligență sau o creativitate excepțională. Acestea necesită niveluri normale ale abilităților, plus cunoștințele ușor de spicuit din cartea de față. Desigur, dacă ești excepțional de isteț, asta e un bonus. Dar nu o necesitate.

Cu toții împreună acum. Ce are să-ți aducă succesul?

Poziționarea. O afacere-star. Cât privește îmbunătățirea șanselor de câștig, nimic nu se compară cu aceasta.

Ce este, mai exact, o afacere-star?

Starul din portofoliu e ceva rar și minunat; valoarea îi este rareori recunoscută, și e, de regulă, prost administrată din punct de vedere strategic.

Bruce D. Henderson*

De vreme ce e atât de minunat să lucrezi sau să investești în afaceri-star, este, în mod evident, esențial să știi cum arată acestea. Nu trebuie să știi nimic despre afaceri în afară de ceea ce acoperim în capitolul de față. De fapt, e mai bine să nu știi *nimic* altceva despre afaceri și să înțelegi pe deplin ce este o afacere-star, decât să ai cunoștințele pe care majoritatea le are despre afaceri – lucrând în sectorul lor timp de decenii sau urmând un master în Administrarea Afacerilor (MBA) – și să *nu știi* ce e o afacere-star. Așa că, fie că ești un simplu novice sau cel mai experimentat director din zonă, odată ce vei înțelege ce sunt afacerile-star, vei ști ce *unic aspect* e cel mai important ca să ai succes.

Și e ușor de înțeles.

O afacere-star are două atribute:

- ★ e liderul nișei sale de piață;
- ★ nișa de piață crește rapid, cu cel puțin 10% pe an.

* Jurnalist și scriitor american (1915-1992) (n. red.)

O afacere-star e liderul nișei sale de piață

Faptul că e lider înseamnă efectiv că e mai mare în *nișă* decât orice altă firmă. Noi măsurăm mărimea după volumul vânzărilor (cunoscut și sub numele de *câștiguri* sau *profit*). Dacă o companie are vânzări de 1 milion de dolari, și nu există nimeni în aceeași nișă ale cărui vânzări să atingă 1 milion de dolari, atunci aceasta e liderul. Remarcați că „statutul de lider” se definește la modul obiectiv prin vânzări și n-are nimic de-a face cu lupta declarațiilor de „a fi cel mai bun” sau de a fi cel mai bine cotate de către clienți, aspecte dificil de apreciat, și, oricum, nu atât de importante. Cel mai mult contează cum votează clienții din nișă cu propriii bani.

Ți-a trecut cumva chiar acum o întrebare prin minte? „O!”, ai putea să spui. „Dar cum definești, la urma urmei, nișa de piață?” Asta chiar e o întrebare profundă, și am să răspund pe parcursul întregii cărții, cu mai multe exemple. E posibil să înțelegi greșit definiția nișei – cum mi s-a întâmplat mie uneori. Dar ideea de bază e foarte simplă. *Pentru ca o nișă să fie o piață separată, trebuie să aibă clienți diferiți, produse sau servicii diferite și un mod de a face afaceri diferit de cel al pieței principale sau al altor nișe de piață. În fine, cotarea concurenților e diferită într-o nișă de piață validă – liderul de nișă e diferit de liderul de pe piața principală. Dacă nu există nicio diferență între abordarea proprie concurenților din nișă și aceea specifică pieței principale, nișa nu e cu adevărat diferită.*

Timp de 70 de ani, până în anii '80, nu încăpea vorbă că principalii producători de mașini ai lumii erau Ford, General Motors și Chrysler (cei „Trei Mari”). Totuși, în paralel cu piața principală a mașinilor a evoluat o piață de mașini mai mici, mai ieftine. Cele mai de succes mărci au fost Volkswagen și mai târziu Mini. Piața mașinilor mici era o nișă separată.

Avea clienți diferiți (europeni și cei cu un buget mai limitat), produse diferite și lideri de piață diferiți.

Mașinile sport sunt un alt segment separat. Clienții sunt diferiți de cei de pe piața principală (mai bogați, mai interesați de performanță și imagine, uneori mai tineri). Produsele sunt sensibil diferite. Pe piața de mașini sport a răsărit o mulțime de concurenți, cu profiluri diferite, Porsche și Mazda dovedindu-se câștigătorii pe termen lung, iar cei Trei Mari fiind aproape absenți.

Însăși piața mașinilor sport a evoluat, mărcile scumpe, super-performante, devenind în mod evident distincte de mașinile sport „de duzină”. Gândiți-vă la mărci precum Ferrari și Maserati. Clienții lor sunt mai bogați sau mai fanatici decât proprietarii obișnuiți de mașini sport. Produsele lor sunt realizate la comandă, nu fabricate în masă. Au propria mistică, designul grozav, motoarele super-puternice, accelerația și ținuta de drum care (în funcție de abilitățile șoferului) pot să sfideze moartea. Cel mai ieftin Ferrari nou costă mult mai mult decât un Porsche de prim nivel. Mărcile de super-performanță *sunt* nișe de piață separate. Cel puțin au fost toate, pentru o vreme, afaceri-star, fiecare firmă deținând poziția de lider în propria nișă.

Piața mașinilor s-a ramificat într-un mare număr de noi nișe – de pildă, autoturismele monovolum, unde domină Chrysler, segmentul de lux, dominat de Mercedes-Benz, și nișa SUV (4x4), unde există un alt lider, Jeep.

Cât de departe poate să meargă acest joc al „nișei separate”? Am putea să decidem, dacă ne-am dori, să devenim lider de piață producând mașini galbene, și să facem din asta o nouă afacere-star? Păi, nu. Mașinile galbene nu sunt un produs suficient de diferit de cele de alte culori, și simplul fapt că ne-am vopsi toate mașinile în galben nu e un

mod suficient de diferit de a face afaceri. Suficient de diferit față de ce? ai putea să întrebi. Suficient de diferit de felul în care toți ceilalți producători de mașini își dirijează afacerea. Suficient de diferit ca să ne permită să avem costuri mai mici sau prețuri mai mari decât concurenții. Suficient de diferit de ceea ce realizează oricum Ford și General Motors – ei n-au să înceteze să producă mașini galbene doar fiindcă pretindem noi că acestea sunt specialitatea noastră. Suficient de diferit ca să atragă un întreg grup inedit de clienți sau pentru a face ca vânzările de mașini galbene să sporească mai repede decât ale celor albe sau roșii.

Sunt băuturile bazate pe Coca-Cola dietetică o nișă separată a pieței? Imaginează-ți că ai fi avut ideea de a produce Coca-Cola dietetică cu mult înainte să apară Coca-Cola sau Pepsi. Ai fi putut s-o transformi într-o nișă separată a pieței? Ar fi putut să devină Koch Kola fără Zahăr un nou star?

Se prea poate. Coca-Cola dietetică place, în general, diverșilor clienți. Dar e foarte îndoielnic faptul că acea plăcere ar fi suficient de puternică încât să neglijezi toate avantajele pe care le au Coca-Cola și Pepsi – mărcile lor puternice, clienții fideli, sistemele de distribuție directă și imensele rețele economice de mare anvergură în producția și vânzarea băuturilor răcoritoare. Coca-Cola și Pepsi au conștientizat potențialul înaintea oricărei alte companii. Chiar dacă Koch Kola fără Zahăr ar fi fost prima de acest tip, ar fi fost curând doborâtă de Coca-Cola dietetică sau de Pepsi fără Zahăr. Cola dietetică seamănă prea mult cu cola obișnuită, iar cele două mari mărci de cola ale lumii sunt pur și simplu prea puternice.

Dacă am fi creat un tip diferit de băutură răcoritoare, ceva care să nu fie în genul Coca-Cola, cu un gust unic? Ar

fi putut să fie aceea un star? Da, cum să nu! Un pas în față, Dr Pepper.

Nimic altceva nu are același gust. Nici Coca-Cola, nici Pepsi n-a creat vreodată un rival serios pentru Dr Pepper, care încă deține în proporție de 100% nișa de piață Dr Pepper. (Dr Pepper a fost lansată, de fapt, în 1885, cu un an *înainte* de Coca-Cola; în 1965, abia după optzeci de ani, compania Coca-Cola a lansat pe piață ceva cu titlu de încercare „Chime”, ca să-i dea brânci lui Dr Pepper; Chime a dispărut fără urmă.)

Proba de foc e valoarea cotei de piață a concurenților. O firmă are o nișă de piață separată dacă e numărul unu în nișa de piață. E liderul de durată al acelei nișe dacă poate să rămână pe prima poziție în ciuda competiției reale sau posibile cu liderul pieței principale.

Dr Pepper încă e lider în nișa Dr Pepper, așa cum nimeni altcineva nu e, nicăieri.

Un alt caz e Red Bull. În America și Europa, Red Bull a inventat categoria „băuturilor energizante”. Toate încercările din partea Coca-Cola Corporation și a altor producători de băuturi răcoritoare de a concura cu Red Bull au eșuat. Băuturile energizante sunt o nișă separată, și Red Bull e un star de valoare.

Mai există un indiciu pentru a estima dacă o nișă de piață este sau nu viabilă, și anume: e nișa foarte profitabilă? Generează mulți bani? Poziția de lider într-o nișă n-are nicio valoare decât dacă, mai devreme sau mai târziu, nișa devine foarte profitabilă și țâșnesc bani din ea. Cu siguranță, dacă produsul tău e foarte bun și-l dai pe degeaba, poți să obții poziția de lider într-o nișă. Ziare gratuite, de pildă. Dar dacă n-ai alt mod de a acumula bani – prin publicitate în acest caz –, afacerea ta de nișă nu va fi profitabilă și va mânca bani.

De aici rezultă că poți să estimezi dacă există cu adevărat o poziție de lider într-o nișă, urmărind dacă liderul de nișă are profituri mari și un bilanț pozitiv. Dacă nu, există un fel de autoritate teoretică în nișă, dar nișa are o valoare mică sau nu are valoare deloc. Nu te va califica niciodată ca afacere-star. Are vreo valoare poziția de lider de nișă a Dr Pepper? Dar cea a Red Bull? Bineînțeles!

Dacă totul ți-e clar legat de poziția de lider într-o nișă, ești la un pas să înțelegi cum să identifici o afacere-star. Amintește-ți, există o a doua condiție care trebuie întrunită, și e o condiție destul de dură – dar ușor de înțeles!

Nișa de piață trebuie să crească repede

O companie nu e star decât dacă nișa în care operează crește cu cel puțin 10% pe an. Mai exact, nișa trebuie să crească, în medie, cu cel puțin 10% pe an în următorii cinci ani, și de preferință timp de decenii.

De ce e creșterea importantă? Fiindcă puterea progresiilor geometrice e de așa natură încât, într-o companie cu creștere mare, vânzările – și profiturile, când apar – se vor multiplica rapid. Aceasta este destul de diferită de marea majoritate a firmelor, care nu cresc decât într-un ritm lent și unde creșterea profitului e dificilă și departe de a fi automată.

O companie cu vânzări de 10 milioane de dolari care acumulează constant 3% pe an – cam cât rata creșterii economice – va acumula 34% într-un deceniu, depășind cu puțin 13 milioane de dolari. Cu cât va crește o companie care acumulează 30% pe an – de zece ori 3% – în același interval de timp? Ai putea presupune că de 10 ori 34%, adică 340%, și ai putea să adaugi puțin, ca să sporești efectul progresiei,

pentru a duce creșterea la poate 500%. Dacă asta ar fi adevărat, volumul vânzărilor după 10 ani ar ajunge la 50 de milioane de dolari. Dar răspunsul corect e aproape 138 de milioane de dolari. Asta e magia dobânzii compuse, pe care Albert Einstein a numit-o „cea mai puternică forță din Univers”.

Remarcați că vorbim de creștere *în viitor*. Firește, nimeni nu poate să fie sigur cât de repede are să crească o anumită nișă de piață, în special într-un interval mare de timp. Dar creșterea anterioară și tendința privind creșterea anterioară sunt un bun ghid pentru creșterea viitoare. Când am investit în Betfair, această platformă era mică, dar nișa sa de piață creștea cu peste 30% pe *lună*. Nu era nevoie să fii geniu ca să înțelegi că o creștere viitoare avea să depășească cele 10 procente necesare *pe an*.

În mod clar, cu cât creșterea e mai rapidă, cu atât mai bine. În virtutea progresiilor geometrice, o nișă de piață care crește cu 20% pe an e de peste două ori mai rentabilă decât una care crește cu 10% pe an, iar o piață care crește cu 50% e de peste cinci ori mai rentabilă. De fapt, în doar zece ani, și făcând abstracție de viitorul ce se află dincolo de acel punct, o piață care crește cu 50% e de 22 de ori mai rentabilă decât una care crește cu 10%. Cum Betfair creștea atât de repede, știam, lăsând dezastrele la o parte (și s-ar fi putut prea bine să se producă dezastre), că avea să devină în cele din urmă o afacere foarte mare. Mă minunez acum că alții n-au văzut asta. Dar când vezi o companie care se luptă, care are pierderi, rămânând repede fără bani, e nevoie de o tonă de imaginație sau de credință în staruri ca să crezi că ghinda asta pricăjită ar putea să devină un stejar măreț. În acel eșec al imaginației rezidă șansa noastră.

Dar de ce luăm în considerare mai curând rata de creștere a nișei de piață decât creșterea noii companii în sine?

Fiindcă ultima nu e afectată doar de creșterea pieței, ci și de câștigarea sau pierderea unei cote de piață în cadrul nișei. Este esențial ca o afacere-star să se mențină cel puțin deasupra celui mai apropiat concurent din nișă și foarte indicat să-și sporească avansul. Dar asta e o abordare separată, legată de creșterea nișei de piață, și e mai simplu și mai limpede să începem cu asta.

De ce e atât de atractivă o afacere-star?

Efectul combinat între poziția de lider de nișă și creșterea rapidă a nișei este ceea ce face o companie-star să fie atât de minunată. Poziția de lider presupune că acea companie și produsele sale sunt preferate de clienții din nișă. Compania ca atare ar trebui să fie mai profitabilă decât una care nu e lider. O firmă de prim nivel ar trebui să aibă prețuri mai mari sau costuri mai mici decât o companie similară care o urmează. De ce prețuri mai mari? Întrucât clienții preferă produsul. De ce costuri mai mici? Întrucât firma poate să-și distribuie costurile fixe asupra unui volum mult mai mare de tranzacții decât competitorii săi. Corolar: un lider trebuie să fie profitabil, și cu cât compania își devansează mai mult concurenții din nișă, cu atât ar trebui să fie mai profitabilă.

Ca să ai o firmă de valoare în viitor, oricare ar fi azi mărimea și rata profitului, nu trebuie decât să ai o poziție de lider într-o nișă cu creștere rapidă. Dacă firma e condusă rezonabil de bine, poziția de lider va face ca firma să fie profitabilă și să aibă un bilanț pozitiv. Creșterea o va face mare. Dacă înțelegi aceste două idei, viitorul o să devină o carte deschisă pentru tine. Asta e tot ce-ți trebuie ca să găsești un loc minunat în care să lucrezi sau în care să-ți investești banii câștigați cu greu.

Există capcane pentru o companie-star?

Numai una, dar imensă. Capcana e că un star încetează să fie star dacă își pierde poziția de lider în nișă. Dacă se întâmplă asta, o companie care valorează o avere poate să-și piardă aproape complet valoarea.

Pericolul e acut. Există o probabilitate considerabilă ca o afacere-star să-și piardă poziția de lider. Cum așa? Fiindcă atunci când o piață crește rapid, o firmă poate să continue să aibă creștere, și totuși să-și piardă cota de piață în fața unui rival. Segmentul de piață disponibil e atât de mare, că s-ar putea ca un star nici să nu observe pericolul. Dar, dintr-odată, un rival poate să devină mai mare, și asta e aproape întotdeauna fatal pentru valoarea starului de odinioară. Oricum, dacă ești conștient de pericol, în mod normal un star poate să combată un adversar.

Cât de rare sunt starurile?

Într-o nișă de piață nu există decât un lider de piață (sau poate doi lideri pe un segment), dar pot să existe mulți imitatori. În cazul companiilor noi, poate că una din patru e lider de nișă autentic.

Puține nișe de piață cresc cu minimum 10% pe an. În cazul companiilor mari, recunoscute, în mod obișnuit doar 5 sau sub 5% dintre produsele lor au o creștere atât de rapidă. În cazul companiilor mai mici, mai noi, prognozele nu sunt atât de rele. Estimez că aproximativ 15-25% dintre pozițiile pe piață ale noilor companii au o creștere anuală de cel puțin 10%.

Așadar, cam una din patru companii noi e lider de nișă și una din cinci crește în ritmul necesar pentru a deveni star. Com-

pune aceste două probabilități. Din cele 20% care cresc suficient de repede, cam un sfert – 5% din numărul total – au șanse să devină star. Cam 1 din 20 de firme nou-înființate e star.

Așa că starurile sunt rare. Dar nu atât de rare încât, cu puțină răbdare și cu o gândire favorabilă detaliilor, să nu poți să descoperi unul – sau să creezi chiar tu unul. Dacă o să cauți un star în mod inteligent, îl vei găsi.

De unde a venit ideea de afacere-star?

Sunt fascinat de istoria acestei idei, care ne spune și de ce nu e folosită mai des. Dar, dacă vrei doar să profiți de pe urma ideii legate de o afacere-star și nu dai doi bani pe istoria acesteia, atunci sari peste ce a rămas din capitolul de față.

Există o ramură a teoriei afacerilor numită *strategie*, care a fost inventată în anii '60 de o firmă de consultanță inedită, Boston Consulting Group (BCG). Cea mai renumită invenție a BCG a fost matricea creștere-cotă de piață, conform căreia, din punct de vedere strategic, există patru tipuri de afaceri:

★ **staruri**: lideri pe piețele cu creștere mare;

★ **semne de întrebare**: imitatori pe piețele cu creștere mare;

★ **vaci de muls**: lideri pe piețele cu creștere scăzută;

★ **câini**: imitatori pe piețele cu creștere scăzută.

BCG a desenat matricea creștere-cotă de piață, așa cum apare ilustrată în Figura 2.1: