

Lecții
de business
dintr-o
tribună de

FORN

COVER



FORMULA 1



De ce experiența unui *Grand Prix de Formula 1* are legătură cu sportivitatea și curajul, dar chiar mai mult cu eficiența și cu strategia tactică. *ForbesLife* a analizat, de la fața locului, mecanismele exacte ale unui business care rulează cu peste *200 de kilometri la oră*.

de Diana-Florina Cosmin, Monza



Cea mai îndepărtată amintire a mea legată de Formula 1 este... un zumzet. Acel freamăt mecanic iritant de repetitiv, dar atât de familiar, caracteristic duminicilor din copilărie, când bărbății familiei se uitau cu religiozitate la cursă. După un weekend petrecut la Monza, la Grand Prix-ul italian al anului, Formula 1 nu mai înseamnă pentru mine acel bâzâit recgoniscibil dintr-o mie (și care, că veni vorba, grație noilor motoare s-a diminuat într-atât încât nici nu mai e nevoie să porți dopuri pentru urechi). Înseamnă mirosul înțepător și fierbinte de cauciuc încins și mai ales izul imperceptibil, dar omnipotent, al banilor.

În corolar, înseamnă și *high-life*-ul asociat acestui sport, pe care îl regăsești în *lounge*-urile VIP ale echipelor și ale sponsorilor lor, compus în genere din domni îmbrăcați în tricouri polo și blugi de designer și doamne cu pălării și ținute sport cu semnături celebre, care își fac *selfie*-uri din tribune, apoi își petrec restul cursei savurând șampanie și delicatese, în timp ce privesc pe ecrane imense cursa și succesiunea rapidă a coeficienților de calcul.

Tocmai de aceea, dincolo de performanță, pasiune și istorie, Formula 1 este eminamente despre business și lifestyle: un joc complex, extrem de matematic și de complicat, la capătul căruia performanța echipelor se traduce în notorietate și bani – tot mai mulți bani – iar pentru spectatorii din categoria VIP în pretextul ideal de a bifa încă o duminică de *networking* și de expunere mondenă. Și, chiar dacă mă așteptam ca principala poveste adusă de la Monza să fie despre sportivitate și adrenalină, respectiv pasiune și spectacol, cele mai palpabile revelații le-am avut tot din sfera business-ului.

Mărturisesc deschis: după acest Grand Prix mi-am formulat în taină dorința de a reuși să vând ceva în această viață (chiar și brandul meu personal) măcar pe sfert la fel de bine precum Bernie Ecclestone a știut să vândă Formula 1. Magnatul britanic trage sforile în universul bolizilor de mare viteză încă din 1978 (când a devenit președintele

Asociației Constructorilor de Formula 1), iar în prezent plănuiește un Master Racing Series cu piloți celebri de altădată, care să concureze cu aceleași mașini asurzitoare care au scris istorie pe circuitele de Formula 1, din Monaco până în Singapore.

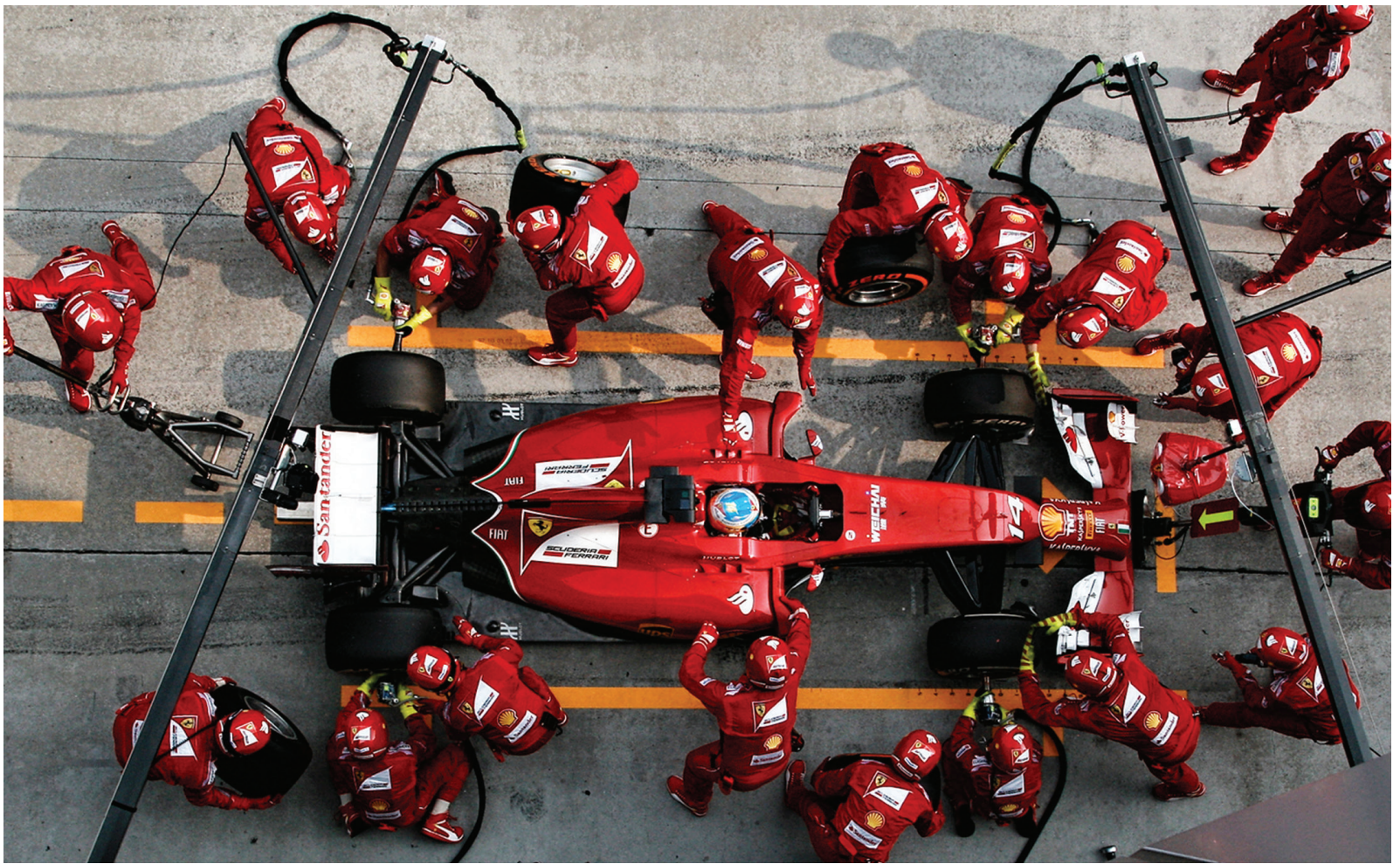
Pe 7 septembrie, Bernie – acum în vârstă de 84 de ani – a fost și el prezent la Monza, motiv pentru care agitația și-așa considerabilă la un eveniment de o asemenea anvergură s-a transformat într-un perpetuum-mobile de întâlniri, ședințe, meeting-uri, briefing-uri și sfaturi de taină, peste zumzetul motoarelor suprapunându-se zgomotul de fond al unei armate de oameni în ecusoane, sușotind, din ureche în ureche, informații și indicații, toate începând cu „Bernie...”.

În acest context, a-l găsi pe Directorul Motorsport Pirelli, Paul Hembery, care se ocupă de patru ani încoace de tot ceea ce ține de

*Un Grand Prix de Formula 1
înseamnă în primul rând muncă.
Trebuie să urmărești mai multe
lucruri în același timp, cursa
efectivă nefiind întotdeauna unul
dintre acele lucruri.*

Paul Hembery

Motorsport Director Pirelli



Formula 1 pentru furnizorul de anvelope, a fost o adevărată misiune (im)posibilă. Am schimbat două rânduri de ecusoane de securitate și, la fel cum piloții de raliu își evaluează distanța parcursă într-o cursă (la Monza cele 53 de ture însumând 306,72 kilometri), la finalul zilei mă puteam lăuda cu un rezultat mai modest, dar deloc neglijabil, mai ales luând în considerare tocurele: 15 kilometri. Aplicația-pedometru din telefon îmi stă mărturie.

În cele din urmă, am reușit să mă coordonez cu Paul în cartierul general Pirelli din incinta autodromului, așezat în linie cu *motorhome*-urile celor 11 echipe concurente (inclusiv al celor de la Red Bull, unde – umblă „zumzetul” – urmează să se construiască în cel mai scurt timp o piscină). „Întâi de toate, aici e muncă”, a zămbit Paul, jovial și cu un pronunțat accent englezesc. „Nu prea poți să te relaxezi, pentru că trebuie să urmărești mai multe lucruri în același timp, cursa nefiind întotdeauna unul dintre acele lucruri”.

Altfel spus, în toate după-amiezele de duminică în care, vrând-nevrând, mai aruncam un ochi la cursă pe ecranul televizorului din sufragerie, vedeam de fapt mai mult decât apucă să vadă Paul sau oricare dintre cei implicați în angrenajul de desfășurare al unui Grand Prix. „Uneori îi mai întreb pe cei din jur ce se întâmplă în cursă, fiindcă în acel moment eu sunt atent la cu totul altceva”, recunoaște englezul. „Dar îmi place să mă aflu printre oamenii care sunt cei mai buni la acest sport și să-i văd, inclusiv pe cei din culise, cum își fac treaba”. Apoi zămbește. „Încă am plăcerea asta, *the thrill*”. Pe 7 septembrie, 2014, la Monza, am avut ocazia să simt la rândul meu „*thrill*”-ul de care vorbea Hembery, învârtindu-mă preț de o zi printre cele 11 echipe care valorează împreună aproape patru miliarde de euro. Iată concluziile de la finalul celor 53 de ture.

LECȚIA 1: PERFORMANȚA ÎNSEAMNĂ REPETIȚIE EFICIENTĂ. De ce ar sta cineva să se uite la 11 echipe – respectiv 22 de piloți – care se rotesc, de 53 de ori, în jurul aceluiași traseu? Aceasta

era dilema blazată cu care încercam, în copilărie, să contracarez entuziasmul amatorilor de Formula 1 din casă. Și, mai ales, ce alt element în afara cifrelor de pe ecranul vitezometrului ar putea face diferența într-o cursă de mașini puternice?

Documentându-mi materialul, înainte și după Monza, dar mai ales în timpul competiției, fără ca vreun ecran TV să se interpună între mine și spectacolul de pe pistă, am înțeles cu adevărat câtă matematică, rigoare și chiar artă se ascunde în parcurgerea succesivă a celor 5.793 de kilometri, cât măsoară autodromul italian de la Monza. Arta supremă fiind cea de a transforma fiecare tură într-o ecuație fără cusur, care să întoarcă mereu cel mai eficient rezultat.

„Coerența este esențială, iar cei mai buni piloți de Formula 1 sunt cei capabili să parcurgă în mod identic o tură, de 53 de ori consecutiv”, explică Hembery. „Nu e suficient să ai câteva ture mai bune decât altele, ci trebuie să le termini pe toate la cel mai înalt nivel”.

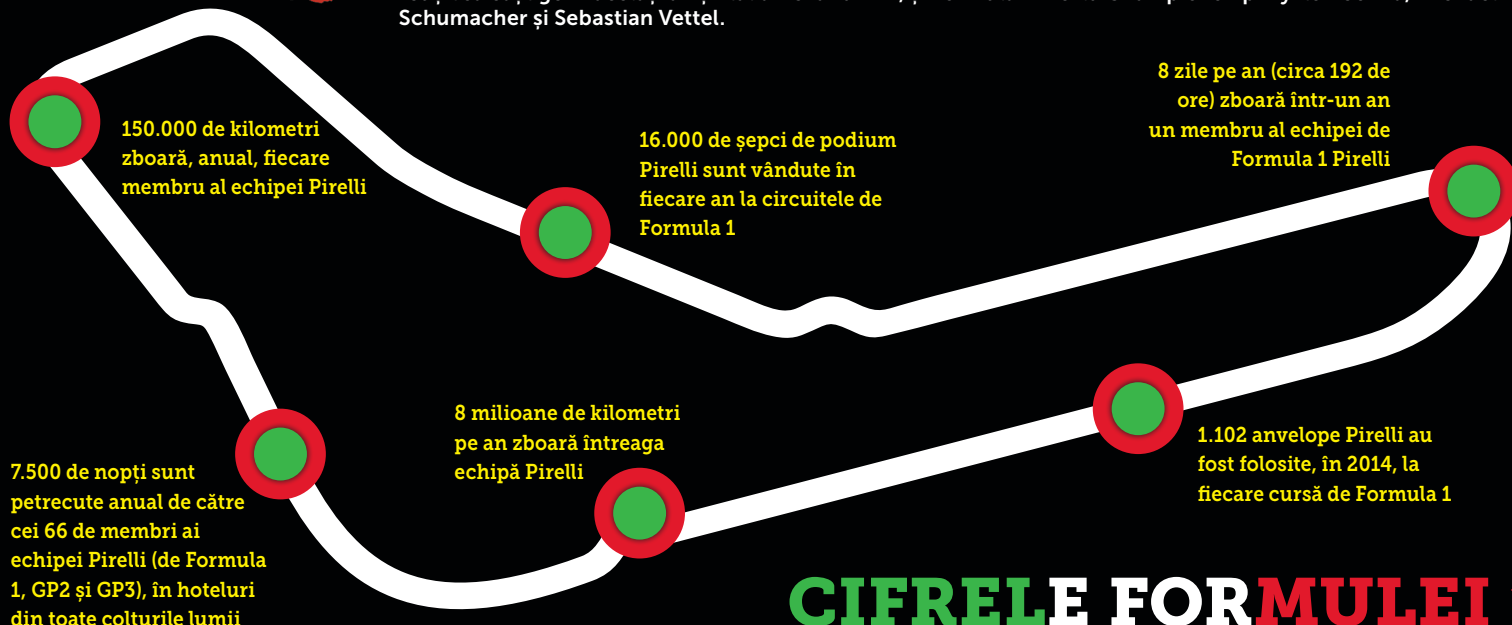
Primul care a impus această exactitate ieșită din comun a fost Michael Schumacher, a cărui precizie incredibilă a schimbat pentru totdeauna regulile jocului, făcând victoria infinit mai dificilă pentru toți cei care au venit după el. „La Michael, fiecare tură era identică celei de dinainte, ca o mașinărie bine-unsă”, își amintește Hembery. „A fost prima dată în viața mea când am văzut pe cineva făcând 55 de ture aproape perfecte”. Schumacher a crescut nivelul jocului, actualele generații de piloți de top fiind nevoite să se ridice la înălțimea standardelor trasate de el. Și, indiferent cât de sclipitor ar fi un *driver* de Formula 1, pentru a câștiga trebuie să fie în primul rând consecvent în performanțele sale.

„Talentul chiar nu e suficient”, punctează Hembery. „Studiile făcute de profesioniști din toate sporturile a dovedit că repetiția reprezintă factorul determinant în atingerea unui nivel de excelență”.

Nu există performanță fără exersarea continuă a talentului, iar talentul unui pilot de Formula 1 se desfășoară între anumite coordonate precise, nu întotdeauna evidente din fața ecranului TV

CONTROVERSELE DE LA MONZA

Autodromo Nazionale Monza are o istorie din care nu lipsesc tragediile. Primul episod nefericit a avut loc în 1928, când - încercând să depășească un adversar la o viteză de 200 de kilometri la oră - pilotul Emilio Materassi a pierdut controlul mașinii și s-a prăbușit în tribune. Alături de el și-au pierdut viața și 27 de spectatori, Grand Prix-ul de la Monza fiind anulat timp de trei ani. Ulterior, în 1933, trei piloți de top - Giuseppe Campari, Baconin Borzacchini și Stanislav Ceaicovski - și-au pierdut viața în aceeași „duminică neagră”, determinându-i pe organizatori să abandoneze din nou Monza, de această dată pentru câteva decenii. După modificări radicale aduse autodromului, Grand Prix-ul Italian s-a reîntors la Monza în 1981 și nu dă semne de plecare, cel puțin până în 2016. Cu toate acestea, controversa rămâne, circuitul fiind considerat în prezent „cuiul” oricărui aspirant la câștigarea campionatului. Motivul: în ultimii 30 de ani doar trei piloți au reușit să câștige în același an și Italian Grand Prix, și Formula 1 World Championship: Ayrton Senna, Michael Schumacher și Sebastian Vettel.



și uneori nici din tribunele autodromului: capacitatea de a „simți” mașina pe care o conduce până în cel mai mic detaliu și de a împinge limitele angrenajului mecanic până aproape de extrem; atacarea curbelor în viteza potrivită, astfel încât mașina să meargă la limita dintre aderență și alunecare, fără a depăși însă limitele de risc; respectiv atenția la fiecare detaliu al unei ture, astfel încât frânarea să se facă în punctul optim și revenirea în accelerație să fie cât mai lină.

Scopul final este mereu același: găsirea celui mai eficient mod de a finaliza o tură, ceea ce implică vizionarea repetată, după fiecare Grand Prix, a înregistrărilor din cursă. Nu doar motoarele și anvelopele trebuie să evolueze de la un Grand Prix la altul, ci mai ales piloții care trebuie să scoată ce este mai bun din ele.

LECȚIA 2: DRAMATISMUL VINDE. Dincolo de notorietate și profit, în ultimele decenii mai-toate sporturile s-au concentrat pe factorul-cheie de care depind toate celelalte: creșterea dinamismului. Dacă hocheiul a făcut-o prin reducerea suprafeței de joc, astfel încât meciurile să fie mai antrenante, iar polo-ul în apă a făcut-o prin schimbarea regulilor, astfel încât - după cum îmi povestea cândva căpitanul echipei naționale a României - să ajungă un soi de „wrestling în apă”, Formula 1 are la dispoziție un element mult mai complex și ofertant totodată: modificarea continuă a compozițiilor din cauciuc și a structurii anvelopelor.

„De când am venit aici, am reușit să schimbăm rolul anvelopei în motorsport”, explică Paul Hembery. „Adevărata noastră inovație a fost faptul că am făcut anvelopa o parte integrantă din strategia echipei”. Pirelli este, din 2011, furnizorul exclusiv de anvelope pentru Formula 1, în fiecare weekend echipele putând alterna doi „compuși” dintre cei șase puși la dispoziție de către producătorul italian. Cu excepția zilelor ploioase, fiecare echipă trebuie să folosească obligatoriu ambele tipuri de anvelope, modul de utilizare ținând de strategia internă pentru cursa respectivă. „Pot folosi un compus mai mult decât pe celălalt,

îl pot schimba o dată sau de două ori, în funcție de condiții”, explică Paul. „dar esențialul pentru fiecare echipă este să valorifice cât mai bine respectiva anvelopă, să speculeze fiecare avantaj pe care i-l poate oferi”.

Actualele anvelope de 13 inci ar putea fi schimbate în următorii ani cu unele de 18 inci, o acțiune care a divizat Formula 1 în două tabere rivale. „Jumătate e contra, pentru că înseamnă o schimbare radicală”, rezumă Hembery, „iar cealaltă jumătate e pro, fiindcă e o idee simplă și inovativă”. Dincolo de latura tehnică, schimbarea va avea în primul rând un impact la nivelul percepției publicului, fiindcă noua dimensiune va face anvelopele similare vizual cu cele care echipează automobilele obișnuite. „Este o oportunitate de marketing extraordinară”, explică Hembery. „Firește că nu e același cauciuc pe care îl vezi la o mașină normală, de pe stradă, însă asemănarea reprezintă un avantaj enorm”.

Gestionarea inteligentă a marketingului a fost esențială și în momentul în care Pirelli a creat primele anvelope de Formula 1, gândite pentru a performa pe un interval de timp limitat, în funcție de condițiile de mediu. Deși au contribuit la spectacol, iar - tehnic vorbind - e mult mai greu să produci o anvelopă care să reziste doar 20 de ture la cel mai înalt nivel decât una care să reziste câțiva ani, în percepția publicului a existat, la început, riscul de a interpreta degradarea voită a cauciucurilor de raliu drept o caracteristică a anvelopelor Pirelli în general. Cum să le explici oamenilor, mai ales celor fără multe cunoștințe în domeniu, că este o degradare deliberată și că exact așa trebuie să se comporte anvelopele de Formula 1? O sarcină de comunicare care face termenul „provocare” să nu mai fie doar un cuvânt din limbajul de lemn al marketingului.

LECȚIA 3: COMUNICAREA FĂRĂ LIMITE... DĂUNEAZĂ CASH-FLOW-ULUI. Spre deosebire de alte modele de business, în Formula 1 nu profitul operațional este elementul care stabilește



Redactorul-șef Forbes Life, Diana-Florina Cosmin, a intrat - din lounge-ul Pirelli - direct în culisele Grand Prix-ului Italian de la Monza.

succesul. Nouă dintre cele 11 echipe din Formula 1 au declarații financiare publice, iar din acestea doar trei aveau profit la finalul lui 2012, conform ediției americane a revistei Forbes. În Formula 1 însă, există ceva chiar și mai important decât echilibristica financiar-contabilă: victoria pe pistă. O echipă aflată mereu în eșalonul întâi câștigă premii mai consistente, ajungând să valoreze mai mult în perspectiva unei eventuale vânzări, dar mai ales devine mult mai vizibilă la TV și, automat, mult mai dezirabilă comercial (a se citi: perfectă pentru vândut orice, de la brelocuri și șepci la bilete de avion și băuturi energizante). Ceea ce deschide un capitol esențial pentru profitabilitatea acestui sport, respectiv drepturile de televizare.

Încearcă să cauți online un filmuleț cu o manevră îndrăzneată a lui Sebastian Vettel de la Red Bull sau un top al celor mai spectaculoase depășiri. Spre deosebire de alte sporturi, unde orice fan poate urca nestingherit crâmpoie video și colaje legate de favoriții săi, în Formula 1 majoritatea materialelor de acest tip este eliminată rapid de pe YouTube, cel mai adesea la solicitarea expresă FOM (Formula One Management). Motivul: relaxarea politicilor privind distribuția liberă de materiale pe *social media* înseamnă reducerea exclusivității drepturilor TV și, inevitabil, scăderea veniturilor.

Chiar dacă posturile TV nu mai au gloria din anii '90, când Ecclestone a pus prima dată pe roate sistemul de producție TV - 20 de camere pe tot parcursul pistei, 14 camere la bord și șase camere *pitlane* (care se deplasează deasupra pistei, de-a lungul unor pârgșii speciale, cu posibilitate de captură a imaginii în toate direcțiile) - veniturile încasate de Formula 1 ca business din drepturile de transmisie încă se ridică la considerabila sumă de aproape 400 de milioane de euro pe an.

„În zilele noastre, chiar și posturile comerciale se chinuiesc să supraviețuiască și nu doar că nu-și mai pot permite aceleași bugete pentru sport, dar abia reușesc să găsească bani pentru propriile emisiuni”, explică Hembery. Totuși, după cum le declara Ecclestone

colegilor de la Forbes SUA în luna aprilie, ultimele discuții purtate cu *broadcasterii* au relevat un trend încurajator: publicul e tot mai interesat de factorul „live”. „Exact asta mi-au spus cei de la RTL din Germania”, explică Ecclestone. „Telespectatorii nu mai vor decât sport în direct, nu-i interesează ceva ce s-a întâmplat ieri sau alaltăieri”.

Tocmai pentru că modelul TV încă supraviețuiește, ba chiar dă semne de revenire, anularea barierelor de comunicare pe *social media* nu este deocamdată o idee care să poată întoarce și venituri, pe lângă vizualizări și *like-uri*. „În ziua de azi, oamenii se așteaptă la multe lucruri fără să fie nevoiți să dea niciun ban”, crede Hembery. „Pe termen lung, acesta nu este un model sustenabil: nici pentru sport, nici pentru televiziuni, nici pentru ziare și reviste”. Și, dacă pentru TV echilibrul dintre pay-tv și drepturile de liberă transmisie este fragil dar totuși viabil, pentru *social media* nu s-a găsit încă nicio soluție. „E o balanță delicată și ne aflăm într-o fază de tranziție”, recunoaște Hembery. „Deocamdată nu știm care ar putea fi soluția”.

Un lucru este, însă, cert: nu ne mai luăm de multă vreme doza de conținut video și de sport exclusiv de la TV, iar în următorii ani o formă de iPad are toate șansele să devină receptorul și transmițătorul tuturor tipurilor de conținut pe care ni le-am putea dori. „Am vrut să-mi cumpăr o combină audio nouă”, se amuză Hembery, în timp ce vorbim despre viitorul Formulei 1, „și la magazin nu știu cum au făcut, dar au reușit să-mi vândă un întreg sistem care nu doar că îmi pune muzică, dar îmi gestionează căldura și lumina și-mi trage și obloanele din living”. Un fapt divers, dar și cel mai bun indicator al faptului că tocmai cel mai „*high-tech*” sport din lume are nevoie de un „*upgrade*” în era internetului. „Ceea ce așteaptă noua generație de la lume este complet diferit de ceea ce ne-am putea imagina noi acum”, zâmbește Hembery, înainte de a-și lua la revedere și a se retrage, politicos, pe ușa *motorhouse*-ului, semn că „*Bernie calls*”. „Dar tot ce putem noi să facem este să le dăm tot mai mult show și dramatism, de la un sezon la altul”. □