

REINVENTORII

„Uau! Jennings și cercetătorii săi au luat acest subiect complex – adoptarea schimbării constante, a reinventării și dezvoltării – și l-au împărțit în bucăți mici. *Reinventatorii* va fi catalizatorul ce-ți va ajuta afacerea să atingă potențialul maxim“

– Dr. Robert Kriegel, autor bestseller *New York Times* al volumelor *If It Ain't Broke... BREAK IT! (Dacă nu-i stricat... STRICĂ-L)*, *Sacred Cows Makes the Best Burgers (Din vacile sfinte se fac cei mai buni burgeri)* și *Performance Under Pressure (Performanță sub presiune)*

„Liderii unor companii, precum Kodak și Blockbuster, ar fi trebuit să citească lucrarea lui Jennings despre reinventare. Afacerile lor ar fi fost sigur mai relevante și mai inovatoare decât sunt azi. Citește acum cartea sau asumă-ți riscul de a avea același destin lipsit de noroc ca al lor!“

- Tommy Spaulding, autor bestseller *New York Times* al volumului *It's Not Just Who You Know (Nu este suficient doar să ai relații)*

„Ideile lui Jennings sunt puternice și foarte practice. Urmează pașii pe care îi expune el în *Reinventatorii*, și afacerea ta va atinge noi culmi.“

- Sean Atkins, vicepreședinte senior la Discovery Communications, fost vicepreședinte senior la HBO și investitor în afaceri mici

„Jason Jennings a reușit să depășească toate așteptările realizând cea mai bună hartă a schimbării și dezvoltării afacerilor de azi. Citește și reinventează-ți afacerea cum n-ai mai făcut-o până acum!“

- Mark Thompson, autor bestseller *New York Times* al volumului *Success Built to Last (Succes clădit să reziste)*, lector invitat al Universității Stanford și cofondator al Academiei Richard Branson's Virgin Unite Growth

„Odată ce citești acest text, afacerea ta va fi ori reinventată, ori distrusă. Din noua carte a lui Jason Jennings, *Reinventatorii*, vei învăța cum cei mai buni lideri înving zi de zi în lupta cu această provocare și vei câștiga un model practic pentru a-ți crea propria poveste de succes. Mi-a plăcut la nebunie această carte și îți va plăcea și ție.“

- Vince Thompson, autorul volumului *Ignited (Aprins)* și managing partner la Middleshift

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC. The Reinventors Copyright © 2012 by Jason Jennings Originally published by Portfolio/Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC.

Copyright © 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească.

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Alina Grozea**

Redactor: **Carmen Botoșaru**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

DESCRIERE CIP a Bibliotecii Naționale a României

JENNINGS JASON

Reinventatorii : cum urmăresc companiile extraordinare

schimbarea radicală continuă / Jason Jennings; trad.: Grozea Alina. -

București: ACT și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-182-4

I. Grozea, Alina (trad.)

336

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

JASON JENNINGS

REINVENTATORII

Cum urmăresc companiile extraordinare
schimbarea radicală continuă

Traducere din limba engleză:

Alina Grozea

 ACT și Politon

2017

*Lui Bruce Ritter, prieten vechi și consilier financiar,
cel care mi-a dat ideea scrierii acestei cărți*

CUPRINS

Introducere	11
<i>Capitolul 1. Schimbarea constantă și creșterea</i>	19
<i>Capitolul 2. Renunțarea</i>	43
<i>Capitolul 3. Alegerea destinației</i>	77
<i>Capitolul 4. Sărută mai multe broaște</i>	105
<i>Capitolul 5. Cine rămâne, cine conduce, cine pleacă</i>	133
<i>Capitolul 6. Cum îi aduci pe toți de aceeași parte a baricadei și cum faci să rămână uniți</i>	163
<i>Capitolul 7. Întotdeauna cumpătare</i>	193
<i>Capitolul 8. Sistemizează totul</i>	235
<i>Capitolul 9. Nu ezita</i>	269
Mulțumiri	299

INTRODUCERE

Am încălcat regula cardinală a lui Thomas Wolfe și m-am întors în orașul în care am crescut. Mi-am parcat mașina închiriată la o stradă distanță de Main Street, cu intenția de a cutreiera prin centrul comercial.

Mi-l amintesc plin de birouri animate și magazine de haine, farmacii, restaurante, mai multe frizerii și saloane de coafură decât poți număra, supermarketuri aglomerate, centre de hardware și agenții de asigurări. Era atât de plin de mașini și de oameni, încât trebuia să te uiți în ambele părți înainte de a traversa, ca să nu fii lovit.

Dar imediat ce-am trecut de colțul străzii, am văzut un oraș părăsit, din care mai lipseau doar buruienile.

Fațadele clădirilor comerciale erau murdare și pline de graffiti, automatele de parcare erau doar niște cioturi, capetele lor fiind retezate în speranța că, dacă ar fi economisit 25 de cenți, clienții ar fi revenit; și nu exista mai niciun loc de unde să poți cumpăra ceva. Nu mai erau decât câteva baruri mici și o mână de magazine de antichități și vechituri.

În timp ce mă plimbam, au început să-mi revină în minte amintiri despre oameni pe care-i cunoscusem cândva, foști proprietari și administratori ai magazinelor ce se înșirau unul lângă altul la stradă. Erau surorile Lowenstein, care dețineau cel mai mare magazin universal din oraș. Leah, Rose și Bertha s-au luptat cu succes, precum generalul Patton cu nemții, să împiedice avansarea competitorilor pe teritoriul lor, alungându-i foarte des cu fraza: „Sunt deja destule magazine în centru, nu mai avem nevoie de încă unul!”

Mai era și proprietarul celei mai populare farmacie din oraș, Joe, care, atunci când a fost întrebat dacă plănuiește să-și construiască un nou magazin în afara orașului, la marginea autostrăzii, acolo unde câțiva oameni de afaceri care nu erau din partea locului își construiseră magazine noi, răspunsese: „Nici vorbă, o să dea faliment cu toții, pentru că n-o să meargă nimeni cu mașina până pe autostradă să facă cumpărături.” Ca să fie clar, autostrada se află la cinci străzi de centru și a devenit principala zonă comercială a orașului.

Am auzit și vocea lui Tony, frizerul, pe care l-am întrebat odată dacă vrea să-și crească afacerea și să se extindă, iar el a replicat: „N-am nevoie de altă afacere și nu vreau să cresc. Sunt fericit ca lucrurile să rămână așa cum sunt acum.”

Mi-au plăcut acești oameni și i-am respectat. Erau oameni de afaceri – cu succese, deștepți, sofisticăți –, iar eu am crescut crezând că știu ei ce știu și că sigur dețin majoritatea răspunsurilor corecte, altfel n-ar fi ajuns să conducă afaceri.

În drum spre casă, am întrebat în jurul meu și am aflat finalul trist al poveștii surorilor Lowenstein, al farmacistului familiei noastre, al amabilului Tony și al tuturilor celor asemenea lor. Nici măcar *unul* dintre comercianții din centru n-a câștigat vreun ban din vânzarea propriei afaceri. De fapt, odată cu tsunamiul de mall-uri regionale, centre de reduceri și outleturi care au schimbat rapid obiceiurile de shopping, odată cu internetul și cu posibilitatea de a face cumpărături pe smartphone-uri, afacerile lor au fost spulberate, încet și pe nesimțite. Ei erau prea bătrâni, prea obosiți, prea încremeniți în modul lor de a face lucrurile sau prea încrezători pentru a schimba vreodată ceva, și au rămas cu încăpățânare tributari ideii conform căreia doar simplul fapt de a se afla acolo le garanta dreptul de a avea succes. Una câte una, fiecare afacere și-a găsit, treptat, sfârșitul.

Ar fi simplu să spun despre ei că sunt niște oameni neștiutori, dintr-un mic oraș, reminiscențe ale unei lumi care nu mai există. Dar dacă privești dincolo de aparențe, îți dai seama că oamenii ăștia ne seamănă foarte tare. Surorile Lowenstein se concentrau mai mult asupra competitorilor decât asupra clienților. Joe farmacistul deținea toate răspunsurile. Iar afacerea lui Tony nu era pe butuci – de ce și-ar fi bătut capul cu ea? Aceste atitudini ne sunt foarte familiare.

Orașul meu natal e o metaforă potrivită pentru ceea ce se va întâmpla cu tine, cu jobul tău și cu afacerea ta dacă nu devii un reinventator complet dedicat schimbării radicale și creșterii.

FIECARE TREBUIE SĂ DEVINĂ UN REINVENTATOR

Jobul tău, așa cum îl știi, și afacerea ta, așa cum merge în momentul de față, se vor modifica în cele din urmă. Singura șansă de prosperitate pe care o are fiecare dintre noi este de a se reimagina și regândi în mod constant, de a reinventa tot ce face și felul în care o face, pentru a-și păstra relevanța. Toți trebuie să devenim reinventatori și bine ar fi s-o facem rapid.

Compară lista primelor 25 de companii din clasa-mentul Fortune 500 din anii 2000, respectiv 2010. Rezultatele sunt șocante. Șaisprezece dintre companiile aflate în top 25 au decăzut în decursul a doar zece ani. Asta înseamnă aproape două treimi!

La o analiză mai profundă, vei afla că, din 1955, de când a fost publicat prima dată clasamentul Fortune 500, peste 90% din companiile listate au fost înlăturate de rivali mai mici, au dat faliment, au regresat până au devenit insignifiante sau pur și simplu și-au închis porțile.

Aceste companii erau odată cele mai mari și mai stabile afaceri din țară. În mod cert, aceste organizații prospere dispuneau de resurse financiare și intelectuale care să le asigure un succes continuu. Amoco a fost asimilată; Esmark a fost preluată de Beatrice Foods, care mai târziu a fost absorbită de ConAgra; Armour s-a scindat. Navistar a fost delistată din NYSE (New York Stock Exchange); Union Carbide a fost înghițită de Dow; iar Firestone a sfârșit prin a fi vândută unui grup de interese japonez. Doar o

singură companie, DuPont, a apărut în fiecare ediție a listei Fortune 500.

Aceste companii au eșuat să evolueze, să se schimbe, să se dezvolte și să se reinventeze constant, și până la urmă au fost eliminate din schemă.

Astăzi, o combinație de piețe vestice stagnante, foste națiuni din lumea a treia ce au îmbrățișat noi tehnologii și au devenit producători puternici, cu clase de mijloc mai extinse decât cea a Statelor Unite, tehnologii ce fac totul din ce în ce mai transparent și clienți care cred că pot primi tot ce vor exact când vor, la un preț pe care sunt dispuși să-l plătească, toate acestea au dus la un mediu de afaceri ce a schimbat regulile jocului. Cine crede că va primi un permis de liberă trecere și că nu va trebui să-și reinventeze constant afacerea are capul băgat în nisip.

CUM A APĂRUT CARTEA *REINVENTATORII*

Ca parte a pregătirii mele pentru cursuri și discursuri, am luat prin telefon, anual, cam 800 de interviuri unor proprietari de afaceri, directori executivi și directori generali. Două întrebări pe care le-am adresat fiecăruia dintre ei au fost: „Ce anume vă ține noaptea trează când vine vorba de business?” și „Care sunt piedicile sau provocările care ar putea sta în calea businessului vostru, împiedicându-l să-și atingă potențialul economic maxim?”

Odată cu sfârșitul mării crize economice dintre anii 2007-2009, oamenii au încetat să mai discute doar

despre supraviețuire și au început să vorbească despre temerile lor în legătură cu nevoia de a-și reinventa modelele de business.

În timp ce mă gândeam să scriu o carte pe acest subiect, am fost sunat de un prieten care participase la o conferință și care m-a ajutat să mă decid. El e în mod normal un tip entuziast, dar de data asta aproape că a rămas fără aer când i-am răspuns la telefon. „N-o să-ți vină să crezi ce cifre am aflat!”, a zis. „Și dacă nimic până acum nu te-a convins să scrii o carte despre reinventare, aceste cifre o vor face.”

Cifrele la care se referea erau din Studiul IBM Global CEO din 2010. S-a dovedit că 67% din directorii executivi din întreaga lume considerau că modelul lor actual de business e sustenabil doar în următorii trei ani, în timp ce alte 31 de procente credeau că modelul lor actual mai poate dura și cinci ani.

Ținând cont de cei pe care i-am intervievat și care au vorbit despre nevoia lor de a se reinventa, atât pe ei înșiși, cât și companiile lor, și de cei 98% dintre managerii din lume care credeau că, până la urmă, modelele lor de business erau nesustenabile, eu am decis să aflu cât pot de mult despre reinventare.

DOCUMENTAREA

În spiritul ideii de a deveni un reinventator, am schimbat modurile în care obișnuiam să mă documentez pentru cărțile anterioare, externalizând sarcina de a identifica oamenii și companiile care au făcut cea mai bună treabă

reinventându-și afacerile, reducând astfel la două treimi timpul de cercetare.

Documentarea inițială a dus la peste 22 000 de povești, articole și postări pe blog publicate în ultimii zece ani și care conțineau cuvintele-cheie *reinventare*, *a reinventa* și *reinventator*. Revizuirea primelor câteva paragrafe ale fiecărui articol, noi, cei care am lucrat la documentare, am renunțat la aproape 90% dintre ele, fie din cauza vârstei (prea vechi), fie din cauza mărimii (prea mici), fie din cauza repetițiilor. Cele mai multe au fost eliminate din cauza folosirii zeloase, greșite sau abuzive a termenului de *reinventare*.

Am studiat cele câteva mii de povești rămase, în căutarea a o sută dintre cele mai convingătoare exemple de reinventare, punându-mi următoarele întrebări: A demonstrat, cu adevărat, compania o reinventare semnificativă? O duce bine financiar și se întrezărește un viitor fericit pentru ea? Va fi o companie interesantă de studiat? Este suficient de mare încât atât antreprenorii, cât și executivii organizațiilor mari să aibă ce învăța de la ea? Există probabilitatea ca eu să învăț ceva ce nu știu deja? Au urmat interviuri cu alte companii, în efortul de a identifica cele mai convingătoare cazuri de reinventare, urmate de cercetări pe teren și interviuri cu oameni de la toate nivelurile organizaționale. Din cele o sută, am selectat cele mai bune exemple de companii care au îmbrățișat cu succes ideea de schimbare continuă, și le-am inclus în carte.

O DESCOPERIRE SURPRINZĂTOARE

M-am angajat în acest proiect având vaga noțiune că reinventarea se referă la deplasarea unei afaceri din punctul A în punctul B. Dar nu asta este ceea ce am descoperit. Am descoperit că, în procesul de deplasare de la A la B, aceste afaceri au dezvoltat noi seturi de abilități și de valori care le permit un progres rapid către punctele C, D, E și așa mai departe.

Toate au devenit reinventatoare în serie și au îmbrățișat schimbarea radicală constantă.

O afacere bună presupune să fii sigur că furnizezi ceva valoros cuiva dispus să te plătească suficient de mult ca să merite timpul și efortul investite de tine. Reinventatorii se asigură că furnizează *continuu* ceva valoros cuiva dispus să-i plătească suficient de mult ca să merite timpul și efortul investite de ei.

Această carte nu este despre externalizare și n-o să-ți spună unde să construiești fabricile, cum să distribuim marfa sau serviciile, cine vor fi clienții tăi, cum va arăta modelul tău de afaceri și nici în ce tip de afacere să te implici. Dar te va învăța cum să-ți dai seama singur de toate aceste lucruri și îți va oferi lecții și principii, ca să câștigi un avans față de ceilalți.

Vei învăța ce fac oamenii și companiile care se reinventează *continuu* pentru ca organizațiile lor să rămână în frunte. Dacă ești gata, această carte te va ajuta să devii, împreună cu afacerile tale, un reinventator în serie.

CAPITOLUL 1

SCHIMBAREA CONSTANTĂ ȘI CREȘTEREA

*Comaniile dedicate creșterii vin în
întâmpinarea dorințelor și nevoilor
clienților, făcând din asta o marcă proprie a
culturii lor organizaționale și își ating acest
țel printr-o schimbare radicală constantă și
prin reinventare.*

Cu ani în urmă, stăteam în fața unui auditoriu format din ingineri și directori de top ai unei companii de produse electronice. Voiam să-i ajut să se familiarizeze cu subiectul pe care urma să-l abordez, așa că le-am pus trei întrebări:

„Câți dintre voi ar dori să câștige mai mulți bani?”

Au ridicat cu toții mâna, inclusiv noii angajați, cei din managementul inferior, de mijloc și executivii seniori, ba chiar și cei cu funcțiile cele mai înalte.

„Acum ridicați mâna dacă sperați ca într-o zi să fiți promovați sau să primiți mai multe responsabilități.”

Încă o dată a fost unanimitate: cu toții au ridicat mâna.

Apoi, le-am adresat ultima întrebare: „Și când ați dori să începeți să câștigați mai mulți bani și să aveți mai multe responsabilități – mai devreme sau mai târziu?”

Acompaniat de zâmbete largi, răspunsul lor a răsunat puternic în încăpere: „MAI DEVREME!”

Când m-am uitat la directorul general, părea că a auzit ceva ce nu i-a plăcut. În pauză, l-am întrebat dacă era ceva în neregulă cu ce spusese. „Nu, nu e nimic în neregulă”, mi-a zis, „dar acele întrebări pe care le-ai pus o să mă țină treaz la noapte. Ei toți vor să crească și să le fie mai bine, și ar fi bine să nu-i dezamănesc.”

Avea mai multă dreptate decât își închipuia.

De-atunci, am pus aceste întrebări unei jumătăți de milion de oameni care au participat la discursurile mele și am fost martorul a tot atâtea mâini ridicate, deci mi se pare corect să trag concluzia că dorința de a-ți îmbunătăți situația financiară și de a-ți atinge potențialul maxim este o dorință universală.

În speranța împărtășită de cei care muncesc sunt însă îngropate două probleme uriașe ce au consecințe majore pentru proprietarii și liderii afacerilor de orice anvergură și acest lucru se adresează direct nevoii de schimbare radicală constantă și de reinventare:

► Dacă afacerea nu crește, oamenii care doresc să câștige mai mulți bani și să aibă mai multe responsabilități nu vor primi ce-și doresc, când își doresc, și vor găsi un motiv să plece și să caute oportunități mai bune în altă parte.

► Dacă afacerea nu e supusă continuu schimbării radicale, nu va fi niciodată capabilă să vină în întâmpinarea dorințelor și nevoilor clienților săi, iar dezvoltarea ei va fi întâi ezitantă, apoi se va opri de tot.

Două dintre responsabilitățile fundamentale ale liderilor de afaceri sunt să mențină unită o echipă de oameni extrem de motivați și să se asigure că acea echipă vine în întâmpinarea unei baze de clienți în continuă creștere și care manifestă dorințe și nevoi mereu în schimbare. Orice altceva poate fi rezolvat.

N-a existat *niciodată* o afacere care să atingă nivelul de profit dorit și să rămână pe loc, la același nivel, pentru o durată semnificativă de timp. Chiar și cei care ajung în topul Fortune 1 000 stau pe teren nesigur. Două din trei companii au fost capabile să rămână pe poziție din 1973 până în 1983, dar din 1993 până în 2003, cam două din trei afaceri și-au pierdut poziția de lider. Și nici în viitor nu va fi mai ușor să rămâi în top.

Fiecare afacere trebuie să se schimbe constant și rapid, să se dezvolte, să meargă înainte; altminteri se va trezi alunecând pe o spirală descendentă care va duce în final la dispariția aceluși business. Companiile stagnante, istoric vorbind, au pierdut aproape 75 de procente din cota lor de piață și deseori CEO-ul și echipa de manageri au fost concediați. Cei care i-au înlocuit au avut puține șanse de partea lor. Nici măcar una din două companii stagnante nu și-a găsit drumul înapoi către o creștere sănătoasă (de 4% sau mai mult).

ÎNȚELEPCIUNEA CONVENȚIONALĂ NU VA ASIGURA O CREȘTERE CONTINUĂ

Obținerea și menținerea unei creșteri sănătoase este singura mare provocare cu care o afacere se confruntă în fiecare zi a existenței sale, pentru că o creștere consistentă pur și simplu nu e ceva obișnuit, iar o creștere profitabilă este cu atât mai rară. În timp ce studia companii de pe tot globul, Bain and Company Research a descoperit că nouă din zece afaceri eșuează în mod obișnuit să-și amortizeze

capitalul investit. În fapt, creșterea medie anuală în anii '90 a fost de 1,4% și chiar mai mică în anii 2000.

Cercetările pentru cartea mea *Think Big, Act Small* (*Gândește măreț, acționează la scară mică*) au consolidat descoperirile făcute de Bain and Company Research. În ciuda celor doi ani de studiu a peste 72 000 de companii din întreaga lume, echipa mea de cercetare și cu mine nu am reușit să identificăm decât 120 de afaceri care au atins o creștere organică din două cifre într-o perioadă de zece ani consecutivi.

SCUZE VECHI ȘI OBOSITE PENTRU CREȘTERE MICĂ SAU DELOC

În loc să accepte că e propria lor responsabilitate și să abordeze cauza principală pentru lipsa de creștere – indisponibilitatea de a îmbrățișa schimbarea radicală – mulți lideri de afaceri își petrec timpul căutând scuze pentru a-și justifica slaba performanță. Explicațiile lor îndoielnice au fost preluate atât de frecvent de atât de multe persoane, încât au căpătat o validare *de facto*. Iată câteva exemple dintre cele mai utilizate scuze:

- ▶ **„E din cauza economiei; ne va merge mai bine când timpurile vor fi mai bune.”** Rezervele financiare, rentabilitatea activelor și creșterea profitului au fost constant în declin în ultimele patru decenii. În acești ani au avut loc șapte recesiuni economice și șapte reveniri. Pe viitor, sunt așteptate multe astfel

de situații. Recesiunile economice constituie, de fapt, vremuri favorabile creșterii; mai mult de jumătate dintre companiile membre listate azi la Dow Jones Industrial Average și-au deschis porțile și au început să prospere în timpul recesiunilor.

► **„Creșterea lentă nu se află sub controlul nostru.”** Voința Domnului, recesiuni, politici antitrust, guverne republicane ori democratice – evenimentele incontrobabile sunt responsabile pentru mai puțin de una din cinci stagnări în afaceri. 83% din companii sunt condamnate de erori interne ce țin de execuție. Vom discuta în următoarele capitole despre problemele interne, controbabile.

► **„Nu putem crește pentru că suntem prea mari (sau prea vechi).”** Ca să fie clar, nu peștele mare îl înghite pe cel mic, ci peștele rapid îl înghite pe cel lent. Dar de când am conturat prima oară atacul asupra înțelepciunii convenționale, în anul 2000, multe organizații mari au îndepărtat limitările birocratice și au început să gândească măreț, dar să acționeze la scară mică. Și nu doar companiile mari din domeniul tehnologiei au suferit schimbări radicale; companii industriale, de distribuție, retail și chiar companii din domeniul educației au demonstrat că un business poate crește.

► **„Reducerea costurilor este cheia creșterii noastre.”** Chiar dacă strategiile de a obține mult cu costuri mici au impulsionat de atâtea ori inovații și creșteri incredibile, reducerile demodate ale

costurilor, suportate de toată lumea, de la toate nivelurile, au eşuat să realizeze creşteri profitabile în 93% din cazuri. De ce? Pentru că reducând afacerea cu 10 sau 15 procente, tot îţi rămân 85 de procente cheltuite pe activităţi care nu contribuie cu nimic la creşterea afacerii şi care împiedică preţioasa investiţie bănească să creeze oportunităţi pentru o răsplată consistentă. Asta înseamnă să uzi buruienile în timp ce laşi florile să se usuze.

► **„Achiziţiile sunt cheia creşterii noastre.”** Putem să ne amintim cu toţii exemple bune, ca atunci când eBay a cumpărat PayPal şi Disney a cumpărat Pixar. Sau deceniul în care IBM a investit profitabil şi şi-a sporit veniturile cu 50 de procente, iar vânzările Cisco au crescut cu 8,8 miliarde de dolari în urma achiziţionării şi dezvoltării altor companii. Acestea sunt exemple notabile de achiziţii ce au schimbat regulile jocului şi le-au asigurat companiilor respective creşteri formate din două cifre. Însă, aşa cum spune un proverb, exemplul nu constituie o dovadă. Achiziţiile sunt terenuri minate, cu capcane amplasate peste tot. Aproape două treimi din companiile care au fuzionat au căzut în capcană şi au rămas acolo o vreme după ce au anunţat o achiziţie, şi aproape 90% dintre aceste companii au eşuat în accelerarea unei creşteri semnificative în următorii trei ani, conform firmei de cercetare McKinsey Global Institute.

► **„Oamenii nu doresc sau nu sunt capabili de schimbare.”** Când Bob Nardelli şi-a prezentat planul de a reinventa Home Depot, nu s-a bucurat de prea

mult credit. „În niciun caz nu voi face parte din armata de [biiip] a lui Bob“, a mărturisit un director executiv. Dar mulți astfel de directori au ajuns în poziții manageriale la alte mari organizații și au dus-o foarte bine. Ei s-au schimbat, însă nu pentru Nardelli. Studiile au arătat că doar una din cinci persoane au probleme atât de adânc înrădăcinate cu ideea oricărei schimbări. Majoritatea, 63 de procente, vor accepta și te vor ajuta să te reinventezi imediat ce vor simți că e ceva sigur și că rezultatul final are șanse mari de reușită. (Restul de 17% sunt susținătorii tăi de la bun început – ei sunt gata să se reinventeze imediat ce spui „Hai!“)

CONSTRUIREA UNEI CULTURI A SCHIMBĂRII ȘI CREȘTERII

Una dintre cele mai importante decizii pe care le va lua un lider este să determine ce fel de cultură ar trebui să aibă organizația sa. Cea mai grea și nesfârșită muncă pe care o va face va fi să trăiască în spiritul acestei culturi (și să fie văzut făcând asta) și să-i adune și să-i păstreze pe toți de aceeași parte a baricadei, în spiritul aceleiași culturi.

Cultura se definește ca totalitatea atitudinilor, scopurilor, valorilor și practicilor împărtășite de o organizație. Orice grup de oameni are o cultură. Nu contează că este vorba de un mic restaurant, o firmă obișnuită sau o corporație multinațională cu o sută de mii de angajați,

fiecare grup are o cultură distinctă, fie că e cultura dorită de lideri și cea pe care ei se străduiesc în mod constant s-o răspândească în organizație, fie că este o cultură formată de la sine.

Atunci când un lider eșuează în implementarea culturii potrivite, o cultură tot va exista; aceasta putând fi descrisă cel mai bine prin faptul că fiecare acționează pentru sine însuși, într-un beneficiu propriu și în pofida intereselor companiei.

Cel mai bun exemplu de companie care a creat o cultură a creșterii și a îmbrățișat schimbarea constantă și reinventarea, în timp ce fiecare membru al său era conștient de această cultură, este Apollo Tyres din India. Compania își desfășoară activitatea în India, unde deține o rețea de peste patru mii de distribuitori care îi vând produsele, în Africa de Sud, unde are aproape o mie de dealeri, și în Olanda.

Până în 2005, Apollo a petrecut câteva zeci de ani devenind un mic, dar respectat producător de anvelope de pe piața indiană. Tânărul director general al companiei, Neeraj Kanwar, a declarat: „Noi ne-am aflat în aceeași poziție în care au fost și multe alte companii. Aveam venituri de trei sute de milioane de dolari pe an, ne luptam constant cu tot felul de chestiuni arzătoare și ne gândeam tot timpul că probabil nu ne petrecem timpul în cel mai bun mod.“

Kanwar compară poziția companiei de la acea vreme cu un fonograf demodat. „Discul se tot învârte, dar acul este blocat. În unii ani, veniturile creșteau cu câteva procente, pentru ca în anul imediat următor să scadă cu

câteva procente, și tot așa.” Declicul care a făcut ca Apollo să îmbrățișeze ideea de creștere constantă și de schimbare necesară pentru obținerea acestei creșteri a apărut în 2005.

„Am organizat o ședință cu cei mai importanți 20 de oameni din companie”, a spus Kanwar, „și, pentru prima oară, ne-am întrebat serios unde am fost, unde suntem și unde vrem să fim. Până la acel punct, ne lipsise un țel înalt.”

În timpul unui seminar care a avut loc în afara sediilor companiei, grupul a decis că vrea să crească afacerea de peste șase ori, până la două miliarde de dolari, în următorii cinci ani, ceea ce ar fi situat-o în top 15 al companiilor producătoare de anvelope.

„Odată ce am știut care este marele nostru obiectiv, am fost cu adevărat hotărâți să creștem”, a declarat Kanwar, care și-a făcut educația în SUA. „Următorul pas firesc a fost să ne întrebăm ce trebuie să facem pentru ca acest lucru să se întâmple.”

Grupul a decis că ar putea conduce compania, într-un ambițios interval de cinci ani, către venituri de două miliarde de dolari pe an dacă aderă la trei principii, care au devenit cunoscute drept Stâlpii lui Apollo: oameni, tehnologie și calitate.

„La capitolul oameni, eram uniți”, a spus Kanwar, „și am decis că unde-s mulți, puterea crește. Aveam nevoie de mai multe persoane talentate, iar cele care erau deja alături de noi aveau nevoie de mai multă instruire, pentru că ele constituiau principalele bunuri ce urmau să ne

conducă la venitul de două miliarde de dolari. Prima schimbare imediată a fost să lansăm Apollo Laureate Academy, creată pentru a instrui pe toată lumea, de la manager la simplu vânzător. Am reinventat în totalitate felul în care găsim, păstrăm și creștem oameni.“ Acesta a fost primul stâlp de rezistență.

Pentru al doilea stâlp de rezistență, „ne-am dedicat complet tehnologizării pe toate planurile“, a declarat Kanwar. „Făcând tehnologiile aplicate disponibile tuturor din companie, nu numai că le-am făcut viața mai ușoară, dar și luarea deciziilor a devenit rapidă, permițând o continuă reinventare.“

„Iar când ne referim la calitate ca fiind cel de-al treilea stâlp de rezistență al parcursului nostru, ai putea crede că vorbim despre calitatea produselor“, a adăugat Kanwar, „dar nu este vorba despre asta. E de la sine înțeles că produsele trebuie să fie de cea mai bună calitate. Noi ne-am luat însă un angajament față de calitate în *toate* aspectele activității noastre și la fiecare nivel al companiei. Una dintre aspirațiile noastre este să câștigăm râvnitul Premiu Deming pentru calitate.“

Pe parcursul creșterii și reinventării companiei Apollo, a mai existat și un al patrulea stâlp de rezistență, nemenționat: viteza. „Filosofia mea“, a explicat Kanwar, „este că dacă un lucru merită făcut, atunci trebuie să-l faci cât mai repede posibil. Nu e natural să târăgănezi lucrurile“, a spus el. „Dacă te-ai hotărât, apucă-te de treabă și termin-o!“

„Odată ce te-ai dedicat unei creșteri constante, echipa te susține și aderăți cu toții la principiile ce vă vor ghida

pe acest drum, aspectele care au nevoie de reinventare fiind evidente“, a adăugat Kanwar, completând cele spuse astfel: „Reinventarea nu este ceva ce faci o dată sau de două ori sau din când în când. Ea face parte din rutina ta zilnică, iar să conduci o afacere în spiritul schimbării constante și radicale e mult mai distractiv decât să asculți un disc stricat.“

Dacă un lider își dorește cu adevărat să construiască o afacere dedicată creșterii și schimbării, atunci mesajul următor trebuie să devină o parte vitală a culturii organizaționale și toți cei din companie trebuie să-l cunoască și să-l aplice:

O CULTURĂ A SCHIMBĂRII ȘI CREȘTERII ÎNSEAMNĂ UN VIITOR MAI BUN PENTRU TOȚI

Când o afacere crește rapid, toți susținătorii – angajați, lideri, clienți, furnizori și investitori – sunt fericiți și satisfăcuți financiar. Când o afacere nu crește, aceiași susținători încep să sufere din punct de vedere financiar, nu mai au încredere în viitor, orizontul le devine sumbru și încep să caute în altă parte oportunități mai bune.

Angajații

Abraham Maslow a fixat această idee în lucrarea sa de referință *Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation* (*Ierarhia nevoilor: O teorie a motivației umane*).

Nimeni nu s-a trezit în dimineața asta cu gândul: „Sper că mâine va fi o zi mai proastă decât azi.” E în natura umană să sperii la un mâine mai bun și să-ți îmbunătățești permanent condițiile în viață. Când o persoană se alătură unei companii, face un pariu. Se bazează pe continuitate, pe mărituri de salariu, pe dezvoltarea de noi abilități, pe promovare și, în cele din urmă, pe asigurarea unei vieți mai bune pentru sine și familia sa, pe câștigarea unui sentiment de securitate financiară.

Odată ce nevoia de hrană, haine și adăpost este îndeplinită, cel care muncește își va dori să obțină stimă de sine, împlinire, respect din partea celor din jur, creativitate, spontaneitate, rezolvarea problemelor. Dacă afacerea nu crește, angajatul nu va avea nicio posibilitate de a obține aceste lucruri și va începe să caute împlinire profesională și personală în altă parte.

Howard Schultz, fondator și CEO al Starbucks, a înțeles acest lucru și a inclus platforme de creștere în noul său plan în șapte puncte pentru transformarea companiei. „Nu poți atrage și păstra oameni buni într-o companie care nu e dispusă să crească”, a spus el. „Trebuie să insuflăm un profund simț al dedicării pentru creșterea companiei.”

Până la urmă, dacă o companie nu se schimbă și nu crește, salariile îngheață, personalul se reduce, apar

pauze în activitate, iar compania sfârșește prin a avea o forță de muncă dezamăgită, deziluzionată și cinică. Mai devreme sau mai târziu, cei mai promițători și talentați angajați vor pleca, pentru că nu vor mai putea îndreptura un viitor care să le permită atingerea potențialului maxim; în urma plecării acestora, cei rămași vor forma un grup de oameni neinstruiți, nemotivați, fără direcție, care se pun cu greu în mișcare doar pentru că nimeni altcineva nu i-ar angaja.

Când o companie se schimbă constant, iar veniturile și profitul cresc – presupunând că patronatul și managerii au învățat lecția că bogăția trebuie împărțită cu oamenii responsabili pentru obținerea ei –, cel mai probabil, vei găsi acolo o forță de muncă fericită și complet dedicată activității.

Clienții

Clienții reprezintă un grup de oameni isteți care știu mai multe decât își pot închipui cele mai multe companii.

Anul trecut am fost într-o vacanță de shopping la un mall de lux, situat într-o suburbie aglomerată a orașului San Francisco. Unul dintre chiriașii de bază ai mall-ului este un magazin deținut de Federated Department Stores, cel mai mare lanț de magazine universale din țară. Imediat ce am intrat în magazin, am avut un sentiment ciudat de déjà-vu, avusesem exact aceeași experiență de shopping altă dată, în trecut. M-am oprit, m-am uitat în jur și mi-am

dat seama că sigur am *experimentat* exact același lucru și înainte. În același timp, o femeie, citindu-mi probabil gândurile, a spus:

- E atât de trist, nu-i așa?

- Poftim? am zis.

- Decorațiunile, mi-a răspuns ea. Am văzut că vă uitați la ele. Nu le-au schimbat de ani de zile!

Și a concluzionat, în timp ce pleca:

- Era un magazin așa de frumos și animat!

M-am uitat cu atenție și, într-adevăr, toate decorațiunile din magazin erau cele pe care-mi aminteam că le văzusem ultima dată când fusesem acolo, cu câteva vacanțe înainte. Copacii, cutiile false de cadouri așezate sub ei, iar crăciunițele artificiale erau acum uzate și prăfuite. Vechile decorațiuni spuneau multe și, instinctiv, mi-a părut rău de magazin și de angajații săi. Exact ca femeia care vorbea cu mine, am tras concluzia că această companie nu o duce foarte bine financiar, altfel ar fi găsit fonduri de investit în noi articole de marketing.

Imediat ce am avut posibilitatea să intru pe Internet, am verificat performanțele financiare ale companiei din ultimii cinci ani și am descoperit că vânzările din anul 2010 nu mai erau ce fuseseră cu cinci ani înainte, iar profiturile scăzuseră la mai puțin de un sfert față de ce erau odinioară. Atunci când sumele care intră în cont nu sunt în creștere, nu sunt bani de reinvestit în business, iar asta e deseori un semnal că se intră pe o spirală descendentă.

Clienții, conștient sau nu, urmăresc o anume experiență de shopping care să însoțească produsul sau serviciul

pe care-l achiziționează, iar afacerile care oferă cele mai bune astfel de experiențe sunt afacerile câștigătoare.

Orice business care dorește să-și păstreze și să-și crească portofoliul de clienți trebuie să aibă venituri și profit mereu în creștere, ca o garanție a unui capital suficient pentru o creștere viitoare, și să fie capabil să stimuleze o continuă îmbunătățire a experienței de business.

Când o companie e constant în schimbare, cu venituri și profit în continuă creștere, iar o parte din profit este reinvestit pentru a îmbunătăți experiența trăită de cei care cumpără produsele, cel mai probabil vei găsi acolo clienți implicați, care așteaptă noi oportunități de a-și cheltui banii.

Vânzătorii și furnizorii

Nu toți clienții sunt la fel.

Când o companie este în plină creștere, vânzătorii și furnizorii cu care aceasta face afaceri sunt de asemenea capabili să crească și să vadă un viitor mai bun pentru ei înșiși. Este la fel de adevărat că vânzătorii și furnizorii, la rândul lor, le acordă un statut privilegiat companiilor care le plătesc facturile, îi tratează bine, iar atunci ei măresc suma de bani pe care o cheltuiesc și văd în aceste companii potențial pentru o creștere și mai mare a veniturilor lor.

Există în New York o companie care, de aproape o sută de ani, vinde pardosele. De la începuturile modeste,

când le vindea covoare proprietarilor de locuințe, firma s-a reinventat cu succes de multe ori, iar azi operează pe tot globul, fiind specializată în furnizarea tuturor tipurilor de suprafețe destinate pardoselilor, pentru numeroase medii cu trafic intens, în magazine de desfacere, hoteluri, restaurante. N-am să uit niciodată conversația pe care am avut-o cu CEO-ul acestei firme acum câțiva ani, o discuție care a evidențiat modul în care companiile își văd clienții.

Confidențial, el a pomenit de un lanț național de magazine care-i fusese client ani buni. Avea o singură dezamăgire și a spus: „Ei nu mai deschid niciun magazin anul acesta, nu mai cheltuie bani pe nimic și n-o să mai fie pe piață pentru mult timp.“ Apoi a adăugat: „Conceptul lor e la sfârșit de drum.“ Când a vorbit de alt client, el a zis: „A fost grozav să lucrăm cu ei și facem o plecăciune în fața lor. Au crescut într-un ritm nebun și își tratează furnizorii omeneste.“ În cele din urmă, despre un cunoscut lanț, Circuit City, care între timp a dat faliment în timpul celei mai recente recesiuni economice, a întors de două ori degetul în jos și a spus: „Sunt niște nemernici, iar furnizorii lor fac pariuri cu privire la cât mai durează până o iau la vale. Eu am pariat 100 de dolari că dau faliment în următorii doi ani.“

Cineva poate pune la îndoială înțelepciunea unui director care previzionează iminentul deces al unuia dintre clienții săi, dar adevărul e că suntem toți oameni. Toți avem opinii pe care le împărtășim cu ceilalți. O bună metodă de a evita ca furnizorii tăi să cobească, și o garanție că vei primi reacții pozitive este să te asiguri că ai o

companie care crește și că toată lumea e la curent cu acest lucru.

Când o companie încetează să crească, începe în mod frecvent să-și trateze prost furnizorii, negociind la sânge în încercarea de a-și păstra temporar nealterate marjele de profit, începe să întârzie plata facturilor pentru a susține fluxul monetar și să facă jocul unui furnizor în detrimentul altuia. Un viitor sumbru se prefigurează când această atitudine devine modul obișnuit al unei companii de a face afaceri.

Când o companie este în creștere, e mai probabil să conștientizeze importanța vânzătorilor și furnizorilor și să-i trateze pe aceștia cu onestitate. În schimb, se alege cu parteneri de încredere în noi și transparente oportunități de afaceri. Când o companie trece prin schimbări constante, iar veniturile și profitul acesteia sunt în creștere, vei găsi acolo un grup mult mai implicat de vânzători și furnizori, interesați cu adevărat să fie buni parteneri de afaceri.

Investitorii/Acționarii

Fiecare afacere are acționari sau investitori care, bineînțeles, așteaptă să aibă profit dintr-o investiție.

Dacă o companie este cotate la bursă, atunci acționarii ei pretind fie dividende, fie o creștere suficientă a valorii acțiunilor, care să le justifice continuarea investiției. Dacă nu se întâmplă acest lucru, ei își pierd interesul și merg mai departe, căutând alt loc în care să-și

investească banii. Și rareori există o a doua șansă în ceea ce privește *smart money**.

Majoritatea afacerilor private au linii de credit sau alte tipuri de împrumuturi din partea instituțiilor financiare, care solicită regulat raportarea datelor financiare. Când creditorii văd o creștere, cel mai probabil vor continua să furnizeze bani și chiar să mărească fondurile. Acolo unde nu există un raport consecvent de creștere, creditorul devine îngrijorat că nu-și va recupera împrumutul și va reduce rapid linia de credit, va micșora termenele de plată, va trimite notificări și va avea ceea ce se numește „interes activ“ în afacere, ceea ce se traduce prin faptul că va spune proprietarilor și managerilor cum să-și conducă afacerea. Amenințarea implicită este întotdeauna: „Fă ce-ți spunem noi să faci, altfel te închidem.“

Chiar și o afacere cu un singur acționar are un investitor, și acesta e chiar persoana care a pornit afacerea. Aceasta a riscat totul pentru ideea în care a crezut și a muncit mult și din greu pentru a o transforma în realitate. Merită deci să fie răsplătită, dar, fără o creștere constantă a veniturilor și profitului, acest lucru nu se va întâmpla.

Când o companie se schimbă constant și ține piața atentă și curioasă cu privire la ce mai urmează, și când veniturile și profitul acestei companii cresc continuu, în general se va găsi un grup de investitori pregătit să ajute afacerea să ajungă la nivelul următor.

* Conceptul de *smart money* (bani inteligenți) se referă la faptul că un investitor nu are doar bani, ci și experiență în domeniul investițiilor, cu alte cuvinte investește în domenii pe care le cunoaște foarte bine, ceea ce sporește șansele de succes ale investiției. (n. red.)

Toți ceilalți implicați în afacere

Există o grămadă de alți participanți la afacere, al căror succes depinde de creșterea continuă a veniturilor și profitului.

Dacă afacerea nu se dezvoltă continuu, nu se vor mai găsi bani pentru un viitor mai bun. Liniște financiară, fonduri solide de pensie, ipoteci plătite, școli bune pentru copii, vacanțe și jucării, toate acestea apar doar dacă afacerea se dezvoltă și prosperă.

Cercurile de prieteni ale celor mai mulți oameni sunt dominate de relații de afaceri și de oameni cu care fie au lucrat, fie au făcut afaceri. Când îți merge bine, relațiile tale de prietenie sunt și ele în regulă, iar prietenii și colegii te ajută să te îndrepti către multe alte oportunități. Din păcate, când afacerea ta nu crește și nu merge bine, fie nu mai ai timp de prieteni, fie ei nu mai au timp de tine. Dacă afacerea ta eșuează, mulți prieteni se îndepărtează, de parcă s-ar teme să nu se molipsească de la tine.

Organizațiile caritabile, civile și religioase sunt de asemenea interesate de afaceri și se bazează pe generozitatea companiilor în creștere, pentru a le susține munca în beneficiul societății. Dacă o companie nu crește, va fi incapabilă să finanțeze munca importantă a acestor instituții.

ANGAJAMENTUL FAȚĂ DE SCHIMBĂRI ȘI CREȘTERI CONSTANTE ȘȘI RADICALE

Comaniile de mare succes, care cresc constant, adere la următoarele principii directoare:

- ▶ Afacerile există pentru a crește veniturile și profitul.
- ▶ Ele se angajează să păstreze, să crească și să răsplătească oamenii potriviți.
- ▶ Ele cresc găsind mai mulți clienți, păstrându-i și înmulțindu-i.
- ▶ Găsirea clienților, păstrarea și înmulțirea lor sunt rezultatul venirii în întâmpinarea nevoilor și dorințelor în continuă schimbare ale acelor clienți.
- ▶ Să vii în întâmpinarea clienților tăi necesită schimbare radicală constantă și reinventare.

Cu cât companiile realizează mai repede aceste lucruri, cu atât mai fericită va fi toată lumea și cu atât mai mult vor dura perioadele de prosperitate.

Ești gata?

Dacă ești de acord cu principiile directoare menționate anterior, atunci ești gata să îți iei angajamentul față de schimbarea radicală constantă și reinventare. Dar, pentru început, trebuie să renunți la câteva lucruri. Citește mai departe.

SCHIMBARE CONSTANTĂ ȘI CREȘTERE: PLAN DE ACȚIUNE

- ▶ Dacă o afacere nu crește cu 5-10 procente anual, oamenii buni, talentați, nu vor primi responsabilitățile și răsplata financiară pe care și le doresc și vor părăsi firma.
- ▶ Dacă afacerea nu îmbrățișează schimbarea constantă, nu va fi capabilă să vină în întâmpinarea dorințelor și nevoilor, aflate în continuă schimbare, ale clienților săi.
- ▶ Schimbarea și reinventarea sunt intenționate și nu se întâmplă ca prin magie. Îmbrățișarea ideii de schimbare și reinventare trebuie să fie o componentă vitală a culturii organizaționale.
- ▶ O afacere necesită un set de principii care să ghideze creșterea și reinventarea.
- ▶ Vechile scuze cum că lipsa creșterii e cauzată de probleme economice, de mărimea sau vârsta afacerii sau de factori externi, incontrollabili, demonstrează lipsa completă de leadership.
- ▶ Când creșterea stagnează, companiile pierd aproape 75% din valoarea de piață și nici măcar una din două nu va găsi drumul înapoi către o creștere sănătoasă (cu 4% sau mai mult).
- ▶ Creșterea constantă e necesară pentru a împlini nevoile tuturor celor implicați într-o afacere: angajații, clienții, vânzătorii și furnizorii, acționarii și

comunitatea. Conform Bain and Company Research, nouă din zece afaceri eşuează, în mod obișnuit, să amortizeze capitalul investit, iar pentru toate afacerile anilor '90 media de creștere anuală a fost de 1,4%, și chiar mai mică în anii 2000.

CAPITOLUL 2

RENUNȚAREA

*Ca să poți implementa o schimbare radicală,
trebuie să renunți la lucrurile care îți
determină încercările să fie sortite eșecului
și să transformi renunțarea într-o parte
fundamentală a culturii tale.*

Ca pionier într-o industrie care își ascunde strategiile de fabricație de parcă ar fi cel puțin secrete nucleare, pentru Ford invitația primită de la Toyota a fost uluitoare.

„Vă invităm să vizitați cea mai nouă fabrică a noastră“, scria pe invitație. „Trimiteți cei mai buni ingineri pe care îi aveți și pregătiți întrebări. Suntem nerăbdători să vă împărtășim metodele noastre de lucru.“

Mulți membri din conducerea Ford au fost de părere că totul suna prea bine ca să fie adevărat.

Când inginerii s-au întors din vizita în Japonia, au căzut de acord asupra faptului că scepticismul fusese pe deplin justificat. „Practic, nu era o fabrică auto *adevărată*“, au explicat ei. „Sigur că aveau caroserii și unelte și lucrători, dar piesele de schimb și componentele erau practic inexistente.“ Depozitul era prea mic ca să poată susține întreaga activitate programată. „Era totul regizat“, au concluzionat ei, „exact ca un film.“

Adevărul, după cum a scris dr. C. Otto Scharmer, conferențiar la Institutul Tehnologic din Massachusetts, în cartea lui, *Theory U, Leading from the Future as It Emerges (Teoria U, Conducerea din viitorul emergent)*, era că nimic nu fusese regizat. Experții de la Ford au fost martorii afacerii veritabile, au asistat la sistemul de fabricație extrem de simplist, așa-numitul *kaizen* – un cuvânt japonez care înseamnă *îmbunătățire permanentă* – care avea să

propulseze Toyota către titlul de producător de automobile nr. 1 în lume, în timp ce marii trei producători de automobile din Detroit aveau o cotă de piață în cădere liberă, care s-a prăbușit de la mai mult de 90 de procente la mai puțin de 40 astăzi.

Cum de-au ratat toate acele minți strălucite de la Ford ce se petrecea chiar în fața ochilor lor? Pentru că au mers în Japonia cu imaginea detaliată despre cum ar fi trebuit să fie organizată o linie de asamblare și cu o judecată de neclintit, dobândită prin studii avansate și ani întregi de experiență, a regulilor care guvernau lumea producției în secolul XX. Acesta a fost pentru ei călcâiul lui Ahile.

Inovatorul Charles Kettering, șef în cercetare cu vechime la General Motors și un inventator prolific, și-a pus în gardă colegii de întreprindere cu privire la riscul de a cădea în această capcană. „Un inventator este pur și simplu un individ care nu ia prea în serios ce a studiat“, a spus el. Cu alte cuvinte, inventatorii sunt ingineri capabili să-și lase deoparte cunoștințele imbatabile de experți și să dobândească ceea ce Steve Jobs, directorul general al Apple de mai târziu, numea „ușurința de a fi din nou începător“.

Înainte de a putea îmbrățișa și implementa schimbarea radicală constantă și reinventarea, tu și/sau afacerea ta trebuie să renunți/renunțați la cei care, prin mentalitatea lor, pun piedici reinventării și sortesc încercările tale eșecului.

NU ESTE UȘOR SĂ RENUNȚI

Povestea următoare ilustrează cel mai bine cât de dificilă poate fi renunțarea.

Anumite zone ale lumii, în special India și unele părți din Asia, au o problemă reală cu grupurile de maimuțe furăcișoare. Aceste creaturi fură mâncare, distrug recoltele, ba chiar se fac vinovate de transmiterea virusului HIV la oameni. Când maimuțele devin din simplă pacoste o amenințare în toată regula, trebuie capturate și înlăturate.

Cea mai comună metodă de prindere a maimuțelor era să fie împușcate cu gloanțe tranchilizante, puse apoi în lăzi și duse în sălbăticie. Dar maimuțele sunt creaturi sensibile, și multe dintre ele mor în urma capturării. Așa că, în ultimii ani, activiștii care apără drepturile animalelor i-au obligat pe cei care prind maimuțele să revină la o metodă de capturare veche de sute de ani. Iată cum funcționează.

Ca să-și captureze cu îndemânare victimele care nici măcar nu bănuiesc ce le așteaptă, cei care știu cum să prindă maimuțe nu folosesc altceva decât o plasă plină de dovleci, sfoară, un cuțit ascuțit și alune sau bomboane.

Când zărește un grup de maimuțe într-un copac, cel care le prinde începe să arunce cu pietricele sau bucăți de lemn înspre ele, ca să le împrăștie și să le izoleze. Apoi, mergând înspre rădăcina unui copac unde s-a așezat o maimuță, scoate un dovleac, îl taie pe jumătate, îl scobește, unește la loc cele două jumătăți și le înfășoară cu sfoară.

Folosind un cuțit, face o gaură mică în dovleac și apoi, în văzul maimuței, îndeasă înăuntru bomboane sau nuci. Foarte curioasă din fire, maimuța se uită atentă cum persoana respectivă umple dovleacul cu tot felul de bunătăți.

Când e plin cam pe jumătate, omul așază dovleacul pe pământ și se îndepărtează. Simțind oportunitatea, maimuța coboară imediat din copac, înșfacă dovleacul, încearcă să vadă ce conține, simte miros de ceva ce-i place și începe să-și îndese mâna mică prin gaura și mai mică, încercând cu ardoare să găsească ce-și dorește.

Când ajunge destul de adânc înăuntru, maimuța își umple mâna cu bunătăți. În orice caz, când încearcă să-și scoată pumnul plin cu de toate din dovleac, nu mai poate. Cu cât se străduiește mai mult, cu atât mai puțin reușește și, în cele din urmă, cel care vrea s-o prindă se apropie de maimuța preocupată de prada ei, îi servește o doză ușoară de tranchilizant și o așază într-o ladă în care va călători spre noua ei casă.

Morala acestei istorioare e cel mai bine ilustrată printr-o întrebare: care era singurul lucru pe care îl avea de făcut maimuța ca să se elibereze?

Răspunsul, desigur, este „Să renunțe la pradă.”

Doar că, pur și simplu, nu e în ADN-ul unei maimuțe să renunțe, când are atâtea bomboane sau alune îndesate în pumn.

„Hei, dar eu nu-s cimpanzeu”, poți fi tentat să spui. Nu, sigur că nu ești. Noi, oamenii, împărtășim doar 98,5 la sută cu ADN-ul maimuțelor. Și am o bănuială că gena care nu-ți dă voie să renunți e parte a ADN-ului nostru comun.

POMPIERII PARAȘUTIȘTI POARTĂ ȘI EI ACEASTĂ GENĂ

Pompierii parașutiști sunt pompieri de elită, foarte bine antrenați, care se parașutează pe terenuri accidentate ca să stingă incendiile cu risc înalt. Ei trebuie să aibă o experiență serioasă în stingerea incendiilor de la distanță și să fie pricepuți în a folosi uneltele din dotare. Trebuie să aibă o condiție fizică excelentă, să fie extrem de stabili din punct de vedere emoțional și să aibă viteză de reacție.

La jumătatea secolului trecut, 15 dintre cei mai curajoși pompieri parașutiști duceau o luptă crâncenă într-un canion de mare adâncime, când, dintr-odată, infernul a izbucnit chiar în fața lor. Au încercat să se retragă, escaladând zidurile abrupte ca să scape de-acolo. În mod tragic, 12 suflete s-au pierdut; numai trei au reușit să scape.

Mărturiile celor trei supraviețuitori și o analiză a locului unde s-a petrecut totul au scos la iveală o realitate uimitoare. Securi mari, lopeți și 12 rucsacuri grele, în total cam 52 de kilograme de echipament profesional de fiecare om, au fost găsite pe pământ, la câteva sute de metri de locul în care pompierii au fost nevoiți să se retragă din fața focului. Doar trei dintre ei au renunțat din timp la bagaje; ceilalți nu au renunțat la ele decât când era prea târziu.

În lucrarea *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making (Conexiunea dintre competență și procesul decizional natural)*, psihologul cercetător Gary Klein explică faptul că acest lucru este cât se poate de uman. Acele

echipamente îi reprezentau pe ei ca oameni. Să renunțe la ele ar fi fost ca și cum și-ar fi lăsat cunoștințele și relațiile pradă incertitudinii. Era o decizie dificilă și, din păcate, cei mai mulți dintre ei nu vor avea a doua șansă să învețe să o ia pe cea corectă data viitoare.

La fel se întâmplă cu tine, cu mine și cu noi toți. Când avem ceva ce ne dorim și ținem de acel lucru cu mâinile încleștate, o să ne opunem al naibii de tare înainte să-i dăm drumul.

Nu este posibil să alegi schimbarea și să reinventezi o afacere până când nu ești capabil să renunți la cei opt asasini ai reinventării despre care e vorba în continuare.

ASASINII REINVENTĂRII

Sursele de câștig care nu mai sunt de actualitate (*Yesterday's Breadwinners)**

Orice produs sau serviciu are un ciclu de viață natural care începe cu o perioadă introductivă, urmată de evoluție, maturizare și, inevitabil, declin, moment în care devine o sursă de câștig care nu mai este de actualitate. Nu există excepții.

* Concept formulat de Peter Drucker în cartea sa *Managing for Results* (*Managementul orientat spre rezultate*) desemnând prin această sintagmă produsele învechite într-o afacere, care în prezent absorb inutil resursele (literal, *susținătorul material al familiei de ieri*). (n. red.)

Partea consistentă a veniturilor și profitului obținute de pe urma oricărui serviciu sau produs apare în perioadele de evoluție și maturizare. În clipa când produsul, serviciul sau procesul respectiv a ajuns în punctul declinului natural, ar fi ideal să fi fost deja înlocuit cu ceva mai rentabil.

Ai fi tentat să crezi că orice șef inteligent al unei afaceri se poate descotorosi rapid de acele lucruri care nu-i mai aduc decât câștiguri mărunte, dar istoria afacerilor a demonstrat în mod repetat că până și celor mai bune companii – într-un mod similar cu pompierii parașutiști – le este extrem de greu să renunțe la ceea ce pentru ele înseamnă servicii și produse-lemnă și țin adesea cu dinții de ele atât de mult timp, încât sfârșesc prin a-și distruge afacerea.

Cu aproape treizeci de ani în urmă, conducerea de la Eastman Kodak a fost avertizată de către propriii ingineri că, într-o bună zi, fotografia digitală va lua locul celei pe film. Compania n-a putut să renunțe, ci a continuat să producă și să vândă filme în mod neproductiv, fiind nevoită să suporte runde nenumărate de concedieri și reduceri de personal și reușind să rămână în viață numai datorită profitului obținut de pe urma proceselor intenționate altor companii. Nu a fost capabilă să renunțe la un produs-lemnă.

Într-un alt exemplu, câteva dintre cele mai mari companii muzicale la nivel mondial, precum Universal Music Group, BMG și EMI, ar fi putut cu ușurință să deschidă primul magazin de muzică online din lume, împreună sau separat, dar fiecare în parte a refuzat să renunțe la un

model de afacere care le permisesese să se îmbogățească de pe urma artiștilor, distribuitorilor și posturilor de radio timp de zeci de ani. În schimb, au continuat să poarte lupte în tribunale ca să se asigure că lucrurile vor rămâne așa cum fuseseră dintotdeauna. Apoi a apărut Apple – o companie de calculatoare – care s-a folosit de iPod și iTunes ca să pună la pământ de-a binelea vechile companii muzicale; și niciodată nu s-au mai ridicat de jos. Ele n-au fost capabile să renunțe la un model vechi de afaceri, în timp ce Apple a vândut rapid, în numai câțiva ani, zece miliarde de melodii celor mai bine de o sută de milioane de clienți.

Acum falimentară, compania Blockbuster ar fi putut cu ușurință să-și folosească vastele resurse ca să construiască în paralel o afacere de distribuire a DVD-urilor prin poștă, dar compania n-a fost capabilă să renunțe la modelul până atunci profitabil de a forța oamenii să se deplaseze până la sediile lor de închirieri, prost plasate și ieftine, ba chiar le făcea plăcere să-și încarce clienții cu penalizări pentru returnarea cu întârziere a produselor (practic, de aici le venea cea mai mare parte din profit), așa că novicii de la Netflix au luat inițiativa în locul ei și au bătut astfel primul cui în sicriul Blockbuster. Câțiva ani mai târziu, Redbox a început să-și plaseze sute de chioșcuri pretutindeni în țară, la îndemâna tuturor, taxând oamenii cu numai un dolar pe zi pentru închirierea unui film. În decurs de doi ani, compania făcea mai mult de 600 de milioane de închirieri anual, pecetluind moartea definitivă a companiei Blockbuster. Cu câteva magazine rămase pe piață, Blockbuster a devenit o umilă umbră a succesului de care

se bucurase pe vremuri. Compania Blockbuster nu reușise să renunțe la dorința iluzorie ca lucrurile să rămână așa cum fuseseră dintotdeauna.

AOL, care avea la un moment dat treizeci de milioane de utilizatori și o capitalizare bursieră de aproape trei sute de miliarde de dolari și care a ajuns să cumpere Time Warner, n-a putut să renunțe la conexiunea prin dial-up, și astăzi a ajuns doar o amintire a fostului succes, cu numai câteva milioane de clienți. Încearcă cu disperare să se reinventeze, dar cel mai probabil nu are capitalul necesar ca s-o scoată la capăt. Compania a refuzat cu aroganță să renunțe la vechiul model de afaceri, deși se știa de ani buni că, într-o zi nu prea îndepărtată, Internetul de mare viteză va face ca serviciile pe care le oferea să devină irelevante.

„Marile companii dezvoltă [inevitabil] o mentalitate de bărcuță cu vâsle“, spune Sir Howard Stringer, președinte și CEO la Sony. „Mereu se uită în urmă, la reușitele din trecut“ cu teamă și venerație, pe măsură ce vâslesc înspre viitor. Stringer s-a lovit de această mentalitate în mod direct când și-a preluat funcția în cadrul companiei Sony, cu șase ani în urmă. „Era foarte confortabil să facem dispozitive analog [precum Walkman-ul, care s-a bucurat de un succes fenomenal]“, spune el. Succesul din trecut a încetinit compania Sony și a determinat-o „să rateze tranziții tehnologice importante“, afectând marja netă a profitului și oferindu-le competitorilor posibilitatea să-i tragă preșul de sub picioare (Apple vânduse 30 de milioane de iPod-uri până când Stringer a preluat conducerea în 2005, iar în anul următor a mai vândut 46 de milioane de

bucăți). Stringer a demarat imediat o strategie prin care se renunța la sursele de câștig care nu mai erau de actualitate (precum linia Walkman) și la mentalitatea de bărcuță cu vâsle. „Facem tot posibilul să nu trăim în trecut“, spune el. Stringer a recunoscut că, pentru Sony, adevărata piedică din calea progresului era mentalitatea tradiționalistă și de aceea a început să renunțe sistematic la tradițiile și angajații care împiedicau evoluția companiei.

Liderii militari sunt vestiți pentru modul în care se agață de tacticile de succes din trecut atunci când își pun la punct strategiile de obținere a unei victorii. Winston Churchill, onoratul fost prim-ministru al Angliei și unul dintre cei mai scilipitori conducători militari ai tuturor timpurilor, a înțeles această greșeală, dar în aceeași măsură se temea că personalitatea lui irascibilă și flamboaiantă, dimpreună cu slugarnicii care se găsesc mereu în jurul conducătorilor, ar putea să-l împiedice să gândească diferit și să schimbe tacticile astfel încât să fie alese cele mai potrivite pentru un câmp de luptă aflat în schimbare. Așa că a angajat un grup de șase sfătuitori pentru situații critice, le-a oferit acces direct și le-a cerut să-i prezinte un flux constant de fapte și date – cinstit, fără menajamente și fără să se preocupe de cei care s-ar putea simți jigniți de ceea ce vor spune. „Nu am nevoie de vise frumoase care să mă ajute să dorm. Faptele sunt mai bune decât visele.“

Sursele de câștig care nu mai sunt de actualitate seamănă mult cu tacticile care au dus la victorie în ultimul război. Nu te vor ajuta să învingi. Ca și Churchill, ai nevoie de fapte și date concrete ca să te reinventezi. Cele mai

importante sunt datele care te ajută să-ți înțelegi clientul.

De curând a ieșit la iveală faptul că American Express reușește să prevadă cu o acuratețe stranie (bazându-se pe modul cum obișnuiesc clienții să-și cheltuie banii și unde și ce anume achită cu ajutorul cardurilor de credit) care dintre posesorii de card va depune actele de divorț în următoarele douăsprezece luni. Și tu poți și ar trebui să știi la fel de multe lucruri despre clienții tăi.

Având în vedere cât de puțin costisitoare au devenit tehnologia și obținerea de date analitice, nicio afacere n-are scuză dacă nu-și cunoaște fiecare client în parte – cine revine, cine e nou, ce obiceiuri de cumpărare are, ce profit net și ce foloase aduce, ce anume cumpără în cantitate mai mare, ce anume cumpără în cantitate mai mică și dacă toate acestea corespund cu așteptările tale sau le depășesc. Dacă aplici o astfel de analiză fiecărui produs în parte și fiecărui serviciu pe care îl oferi, îți vei putea da seama rapid ce anume câștigă teren, ce merge pe minus, unde se poziționează fiecare lucru și când e timpul să renunți.

Ego-ul

Capacitatea unei organizații de a adopta schimbarea radicală și reinventarea e determinată de ego-ul persoanei aflate la conducere; asta pentru că schimbarea substanțială nu este niciodată inițiată de la nivelul mediu sau de pe treapta de jos a unei organizații.

Egoismul este cel care îi determină pe indivizi să facă întotdeauna ce este în interesul propriu, în vreme ce *egotismul* înseamnă să ai un simț exagerat al importanței proprii persoane și o doză mare de narcisism. Ambele sunt la fel de periculoase. Dacă managerul, proprietarul sau directorul general al afacerii nu este capabil să-și înlocuiască egoismul cu o ambiție constructivă, să nu mai facă totul în interes propriu și să înceapă să gândească lucrurile în interesul organizației, oportunitățile nu vor apărea niciodată.

În științele sănătății, această capcană poartă numele de Reflex Semmelweis. Fizicianul austriac Ignaz Semmelweis și-a pierdut viața în mod tragic la numai 47 de ani. În urma autopsiei s-a constatat că se afla într-o stare deplorabilă din punct de vedere fizic și mental, fusese victima unei depresii puternice și a unor posibile bătăi, decedat la numai paisprezece zile după ce fusese internat într-un spital de nebuni din Budapesta.

Dar ceea ce l-a dus la nebunie este povestea din spațele Reflexului Semmelweis.

Dr. Semmelweis studia maternitățile din Viena la începutul anilor 1840. Se întâmpla cu puțin înainte ca Louis Pasteur să descopere germenii invizibili. Dr. Semmelweis a analizat cifrele în amănunt și a descoperit că febra puerperală ucigașă făcea cele mai multe victime printre proaspetele mămici care își aduceau pe lume copiii în clinici. De fapt, timp de ani de zile, multe femei superstițioase au avut o bănuială în privința asta și au evitat clinicile, preferând „nașterea în stradă“. Când dr. Semmelweis a revăzut toate statisticile, a descoperit că, într-adevăr, strada era

mai sigură decât clinicile de obstetrică. De acum, avea o misiune.

Instinctul îi spunea că rata mare a mortalității trebuie să fi fost determinată de ceva ce medicii aduceau în sala de nașteri. A sugerat ca asistentele și medicii să se spele cu grijă pe mâini într-o soluție de hipoclorit de calciu înainte de fiecare examinare. Mortalitatea a scăzut imediat cu 85%. Semmelweis era încântat.

Dar ego-urile medicilor au fost lezate. „Nu suntem niște muncitori ignoranți“, și-au spus ei, „cu mâinile și gâtul pline de murdărie. Semmelweis n-are nicio dovadă, nicio susținere științifică. Spălarea repetată a mâinilor e o pierdere de vreme, vreme pe care am putea s-o petrecem îngrijindu-ne pacienții. E nebun.“

Semmelweis a fost ridiculizat, ignorat și, în cele din urmă, concediat. A trimis scrisori solicitând studii suplimentare și i-a acuzat de omucidere prin neglijență pe cei care lucrau în continuare după vechile metode, dar nimeni nu l-a luat în seamă. Toate acestea au adus un medic bun în pragul unei căderi nervoase și, până la urmă, l-au condamnat în mod tragic la internarea în azil. Ani mai târziu, când Louis Pasteur, John Snow, Robert Koch, Joseph Lister și alții au descoperit dovezile științifice de care el nu dispunea, Semmelweis a fost declarat erou *post-mortem*.

Astăzi, ne amintim de el de fiecare dată când ego-ul determină în mod reflex pe cineva să respingă o descoperire doar pentru că aceasta contrazice normele, credințele sau paradigmele împământenite.

În ampla cercetare pentru lucrarea *Egonomics: What Makes Ego Our Greatest Asset (or Most Expensive Liability)* (*Egonomie: De ce este ego-ul cel mai de preț bun al nostru «sau slăbiciunea pe care o plătim cel mai scump»*), autorii David Marcum și Steven Smith au descoperit că 53% dintre oamenii de afaceri estimează că prețul pe care companiile lor îl au de plătit pentru ego este undeva între 6 și 15 procente din veniturile anuale, în vreme ce alți 21% sunt de părere că totalul plătit se apropie de 20 de procente. Chiar dacă ai lua de bună varianta cu 6 procente, suma tot este mai mare decât profitul mediu al fiecăreia dintre cele 100 de companii Fortune.

Nu trebuie decât să ne amintim cum călătoreau directorii generali ai unor fabrici auto falimentare, cu avioane particulare și limuzine interminabile, către Washington D.C., ca să solicite Guvernului ajutor bănesc și vom înțelege ce se întâmplă când ego-ul unui lider îl determină să sacrifice șansele de reușită numai de dragul statutului, puterii și prestigiului. Acesta pune mai mare preț pe modul cum îl privește lumea decât pe interesele pe termen lung ale companiei. Ego-ul duce în mod inevitabil la aroganță, iar aroganța te face orb și incapabil să identifici oportunitățile de creștere.

De fiecare dată când Donald Trump apare din senin pe ecranul televizorului meu, neinvitat, fără să vreau îmi imaginez cum decurge conversația când el întâlnește pentru prima dată pe cineva. Pot să pun pariu că, pentru început, Donald ar spune: „Acum că ți-am povestit despre mine, ce-ar fi să-mi povestești și tu despre mine?”

Să-ți ții ego-ul sub control necesită o introspecție serioasă și un răspuns la cea mai intimă și grăitoare întrebare pe care cineva și-o poate pune vreodată: „Totul se învâрте în jurul tău, sau faci ceea ce faci pentru interesul și evoluția companiei?”

Dacă nu te poți privi în oglindă în fiecare dimineață cu certitudinea 100% că toate deciziile pe care urmează să le iei și acțiunile pe care le vei implementa sunt pentru interesul pe termen lung al companiei, atunci ai (și compania ta are) o mare problemă de potențial.

Un lucru bun pe care-l poți face când ești pe punctul de a lua o decizie sau de a te angaja într-o suită de acțiuni care privesc afacerea ta e să te oprești și să te întrebi: „Fac asta pentru a-mi satisface nevoia de a fi în centrul atenției, sau pentru că va sluji pe termen lung interesele organizației?”

Mel Haught, CEO la Pella Corporation, o companie ce reinventează anual cinci sute de procese de fabricație și sisteme de operare, spune că există trei convingeri specifice oamenilor cu ego-uri puternice la care aceștia trebuie să lucreze permanent ca să le poată depăși: că ei sunt cei mai deștepți din încăpere, că țelul este să fii perfect și că n-au timp să răspundă la întrebări prostești. Orice șef care se crede cel mai deștept din încăpere sabotează dialogul, semnalând comentariile și concluziile „corecte”, care nu fac decât să sufoce ideile bune. Perfecționismul te determină să nu iei niciun fel de atitudine în timp ce membrii comisiei studiază o strategie din scorță-n scorță. Haught spune că întrebările stupide îi obligă pe liderii de top să reconsidere presupunerile ascunse care

împiedică progresul (așa cum s-a întâmplat cu acei ingineri de la Ford, invitați să descopere noile idei de la Toyota).

Când Armata SUA a implementat instructajul de leadership „scoate la iveală ticălosul din tine“ pentru noii generali, le-a recomandat ofițerilor să ceară sugestii de la soții, soți, fii și fiice despre cum ar trebui să-și înfrâneze ego-ul. „Ei au văzut și au auzit destule de la voi ca să vă știe defectele“, li s-a spus candidaților, „și abia așteaptă să vi le spună.“ Iată o idee bună pe care ar trebui să o pui și tu în practică, ca să te ajute să te detașezi și să-ți ții ego-ul sub control.

Aceeși veche strategie

În cartea *The Leadership Secrets of Colin Powell* (*Secretele de leadership ale lui Colin Powell*) – fost Șef al Statului Major și fost Secretar de Stat al SUA –, bunul și regretatul meu prieten, autorul Oren Harari, a dat o nouă perspectivă frazei atât de des proferate „Dacă nu e stricat, nu-l repara“ când a explicat că aceste cuvinte sunt, din perspectiva lui Powell, „un slogan pentru cei autosuficienți, pentru aroganți sau pentru fricoși.“

Cum poate fi o astfel de maximă plină de bun-simț atât de insidioasă și de dezastruoasă? De vină e o lege imuabilă în afaceri: *Până să apuci să-ți dai seama că e stricat, e deja stricat de mult.* Iată cum se întâmplă.

Oamenii își conduc organizația bazându-se pe rezultate (venituri și profituri), pentru că rezultatele se