

JOHN E. PEPPER Jr.

**CEEĂ CE CONTEAZĂ
CU ADEVĂRAT**

Servicii, leadership, oameni și valori

Cuprins

PREFATĂ	9
INTRODUCERE: Primii mei ani în afaceri.....	15
PARTEA ÎNTÂI. Bazele succesului	25
1. Crearea brandurilor lider și menținerea acestora tinere	27
2. Lăsați consumatorul să decidă	67
3. Urmărind marea victorie	101
PARTEA A DOUA. Rămânând în frunte	147
4. Recompensele faptelor bune	149
5. Puterea comunității.....	171
PARTEA A TREIA. Cum ne trăim viața.....	219
6. Un simț entuziast al proprietății.....	221
7. Beneficiile diversității și provocarea realizării acesteia	251
8. Un model personal de viață.....	275
9. O afacere de familie.....	339
CONCLUZIE: Valori statornice într-o epocă a inovației.....	351
ANEXA 1: Biografiile principalilor lideri	359
ANEXA 2: Redesenarea structurii organizaționale pentru a-ți atinge scopul afacerii	367
Surse și bibliografie selectivă.....	379
Mulțumiri	389
Index.....	391

Introducere: *Primii mei ani în afaceri*

Știm sfârșitul înainte de a lua în considerare începutul, și nu putem niciodată să ne reamintim în întregime cum a fost pentru a ști doar începutul.

Veronica Wedgwood

Relația mea mai lungă de patruzeci de ani cu Procter & Gamble a început cu mult înainte de a mă alătura companiei, în timp ce urmam Universitatea Yale cu o bursă de studii a Programului de Instruire pentru Ofițeri de Marină în Rezervă. Ca manager de publicitate pentru Yale Daily News în 1958, în timpul penultimului meu an, vindeam spațiu de reclamă pentru ziar. Clienții mei includeau agenți de recrutare din campus, și astfel i-am întâlnit pe cei doi bărbați de la P&G. Erau plini de energie. Mândria pe care o simțeau pentru compania lor și distracția de care păreau că au parte datorită serviciului lor, erau evidente. Vorbeau despre „management de brand”, oportunitatea de a conduce propria ta afacere înainte să faci treizeci de ani.

Nu mă gândeam deloc la afaceri când eram la Yale sau pe vremea serviciului meu din Marină, după absolvire. Eram hotărât să studiez dreptul. De fapt, am fost admis la Harvard și am aplicat pentru un post la Boston Globe pentru a-mi putea plăti studiile. Dreptul părea un domeniu firesc pentru mine. Am făcut un curs de justiție militară prin corespondență în timpul primilor doi ani din serviciul meu militar pe mare, și am participat în consilii de Curte Marțială ale Marinei în timpul ultimului meu an în cadrul Șantierului Naval din Philadelphia.

M-au atras nevoia de cercetare riguroasă și dezbaterile intelectuale antrenante și bine dezvoltate.

Cu toate acestea, spre finalul serviciului meu din Marină, am realizat că nu sunt tocmai pregătit să mă întorc în „mulțime”. În timpul celor trei ani din Marină, mi-a plăcut emoția de a putea dirija de unul singur, în întunericul nopții, un distrugător în jurul Atlanticului de Nord și al Mediteranei. (Soția mea, Francie, încă pune la îndoială judecata Marinei pentru că mi-a permis să fac asta). De asemenea, începeam să mă simt sigur pe mine ca lider: întâi ca ofițer șef de comunicații pe USS Blandy (DD943) și apoi ca ofițer tehnic la Șantierul Naval din Philadelphia, utilizând vasele PT pentru Vietnam. Deci, înainte de a mă întoarce la școală, m-am gândit să-mi mai iau un an liber și să încerc ceva nou.

O carieră în afaceri era o necunoscută pentru mine – și nu toate părerile mele despre ea erau pozitive. Mai multe chestiuni neliniștitoare despre viața în corporații pluteau în aer la începutul anilor 1960. Aveam proaspătă în minte atmosfera plictisitoare, conformistă descrisă în romanul lui Sloan Wilson, *The Man in the Gray Flannel Suit*. La fel era și mediul rigid sugerat de cartea lui William Whyte, *The Organization Man* și de cea a lui David Reisman, *The Lonely Crowd*.

Pentru cineva de douăzeci și unu de ani care și-a găsit consolarea și încrederea în urmarea studiilor academice, și care și-a atras cel mai mare sentiment de realizare din cercetările și scrierile implicate în studierea istoriei, eram nevoit să mă întreb ce-mi putea oferi o carieră în afaceri. Ar fi stimulativă din punct de vedere intelectual? S-ar rezuma doar la a face un ban? Plictiseală, rutină și un imbold către conformitate? Și, cel mai important, aș putea avea succes?

Începând să cunosc Procter & Gamble

Era vara lui 1963 și, amintindu-mi de cei doi bărbați de la P&G, am mers la biroul P&G din Philadelphia pentru un

interviu de selecție. Acolo l-am întâlnit pe Bob Dillard, directorul de vânzări al P&G din zona Philadelphia. Am rămas uimit la cât de atent era cu mine – în mod clar un profesionist competent și dornic ca eu să aflu mai multe despre companie. M-a tratat ca și cum aș fi fost singura persoană pe care o intervieuva în acel an.

Apoi a urmat comitetul de selecție din Cincinnati. Jim Cochran, la acea vreme șeful departamentului de producție a reclamelor, a preluat conducerea. Era prietenos, direct și abordabil. La mijlocul interviului, Jim mi-a pus o întrebare directă și dezarmant de simplă: „De ce vrei să fii brand manager?”. I-am dat un răspuns grijuliu, ca „din carte”, spunându-i de ce îmi place P&G și de ce aveam și unele semne de întrebare referitoare la perspectiva de a mă alătura companiei.

La acea vreme am crezut că i-am dat un răspuns perfect. Mă simțeam de-a dreptul minunat ... până când eram pe punctul de a părăsi biroul lui Jim, la finalul interviului. Și-a pus mâna pe umărul meu și a spus ceva ce nu voi uita niciodată: „John, cred că ai putea avea o carieră minunată în această companie, dar am un sfat pentru tine. Data viitoare când cineva te întreabă de ce vrei să te apuci de brand management, și crede-mă, toți te vor întreba, încearcă să pari mai sigur de răspunsul tău”.

A fost greu de crezut. Iată un manager P&G instruindu-mă în timpul interviului cum să mă descurc cu restul interviuatorilor. Orice dubiu aș fi avut despre Procter & Gamble și alăturarea mea la această companie, a dispărut în acel moment. Jim avea dreptate. Ceilalți doi interviuatori mi-au pus aceeași întrebare. Și am fost pregătit să dau un răspuns mai direct.

Stu Shaw a fost ultimul membru din comitetul de selecție. El a condus departamentul de publicitate pentru un număr mare de branduri P&G. Un englez mândru de originea sa, Stu avea un spirit liber, o creativitate și o energie care umpleau încăperea. Eram sigur că vreau să lucrez pentru acest tip. După o discuție de aproximativ treizeci de minute, mi-a spus că se bucură să îmi ofere un post în departamentul de publicitate al P&G începând cu luna septembrie. Am acceptat imediat.

Stu a făcut o pauză, a părut surprins și m-a întrebat dacă nu cumva vreau să mă mai gândesc. Aveam vreo întrebare? Nu. Am venit la Cincinnati știind că vreau să lucrez pentru P&G și eram încântat că primisem o ofertă. Cu toate acestea, am simțit că nu mai avusese vreun candidat care să accepte un post în felul acesta.

Am aflat de ce cu ocazia următoarei sale întrebări: „Nu vrei totuși să știi cu cât te vom plăti?” Am fost constrâns să recunosc că era o întrebare pe care ar fi trebuit să o pun. Sincer, eram sigur că va fi peste salariul meu de 3.500 \$ din Marină. Spre surpriza mea, nu știa sigur și a trebuit să verifice.

Cred că Stu a fost plecat vreo cincisprezece minute, dar mi s-a părut o eternitate. Mi-a trecut prin minte că poate se gândea să retragă oferta, deoarece nu avusesem bunul simț de a pune întrebări clare și inteligente. Bineînțeles, Stu s-a întors și m-a informat că salariul meu va fi de 7.000 \$ pe an, ceea ce mi s-a părut o grămadă de bani. M-am întors la Philadelphia un tânăr fericit.

Începutul unei cariere

La începutul lui septembrie 1963, am sosit în Cincinnati la vechea gară Union Terminal fără să știu vreun suflet, cu excepția interviewerilor mei. Apoi am descoperit că mi-am pierdut portofelul și nu aveam niciun ban. Ce mai început! Cu siguranță era ceva ce nu trebuia să aflu compania, așa că am sunat-o pe mama mea. Ea m-a salvat, trimițându-mi bani la biroul local Western Union.

Am cerut sfaturi unde aş putea locui și am ales L.B. Harrison Club. Era doar la cincisprezece minute de birou pe o linie de autobuze cu program frecvent și era foarte ieftin, cu o chirie de cincizeci de dolari pe lună, cu masa inclusă. Dormitorul meu era cam de doi metri jumătate pe trei, cu pereți subțiri ca din hârtie – iar baia comună era pe hol. Dar pentru cineva proaspăt ieșit din Marină arăta bine, și cel mai bine era că era umplut cu alți

proaspăt angajați P&G – șase dintre ei veniți în aceeași săptămână cu mine.

25 septembrie 1963 a fost prima mea zi de lucru. În aceea dimineață am sosit, neștiind la ce să mă aștept și cu capul plin de întrebări. P&G era o companie mare. Eu și cu o mulțime de alții ca mine, stăteam înghesuți într-o „sală de așteptare” de la etajul nouă al Biroului General. O să mă pierd? Vor ști măcar oamenii că exist? Care era natura muncii mele? Va conta munca mea? Am iubit școala, dar o să-mi placă asta? Oare munca de aici va fi stimulativă și interesantă din punct de vedere intelectual? Cum vor fi oamenii? O să reușesc?

Ralph Browning, primul meu șef, mi-a asigurat un început minunat. M-a consiliat. Și mai presus de toate, m-a lăsat să încerc tot felul de lucruri. Îmi aduc aminte că am întrebat dacă pot să îmi asum rolul principal în pregătirea propunerii de buget pentru anul fiscal următor, un lucru făcut în mod obișnuit de o persoană cu senioritate mai mare, un asistent de brand manager. Replica lui Ralph a fost: „Cum să nu, fă-o. Spune-mi dacă te pot ajuta cu ceva”. Cu răspunsul acela am simțit pentru prima dată angajamentul companiei de a instrui și a delega responsabilitățile. Mai mult decât atât, m-am întâlnit cu „responsabilitatea personală” care venea odată cu acestea.

În acest timp, am beneficiat și de căldura și încurajarea șefului lui Ralph, Jack Clagett. Cu familia mea la sute de kilometri depărtare, Jack și soția sa m-au invitat la cină nu o dată, ci de nenumărate ori. Și Jack a făcut ceva mai mult: mi-a insuflat încredere și m-a încurajat. Și, cum se întâmplă întotdeauna, acest lucru a contat enorm.

Crescând ca lider și persoană

De la primele săptămâni ale mele în companie, mi s-a permis să îmi pun la încercare convingerile și ideile, chiar și atunci când acestea erau deplasate. Am experimentat această încredere pentru prima dată cu Ed Artzt, șeful lui Jack Clagett. Peste mai mult de două decenii, în 1990, Ed a devenit CEO și președinte al

companiei. La vremea intrării mele în companie, el era responsabil pentru cea mai importantă parte a afacerii P&G, inclusiv brandul cu cele mai mari vânzări, Tide^o.

Ed era un om ocupat și era cunoscut, în mod corect, ca un supraveghetor sever. „Trebuie să fiți foarte bine pregătiți”, ni se spunea nouă, celor tineri, „înainte să-l întâlniți pe acest om”. Ei bine, l-am întâlnit des. Mi-a acordat mult timp, de obicei în întâlniri individuale, trecând în revistă o parte dintr-un raport de piață sau un plan de marketing, căutând să afle ce anume puteam învăța pentru a da brandului nostru un avantaj competitiv mai mare sau pentru a crește și mai mult afacerea. Era Ed sever și competitiv? Fiți siguri de asta. Dar voia el să învețe o persoană tânără să facă afaceri? Absolut.

Și Ed m-a lăsat să încerc tot felul de lucruri. Unele au funcționat și altele nu. A fost minunat. Am experimentat eșecuri chiar la începutul carierei mele și nu am pățit nimic. Mi s-a părut natural să mă gândesc că succesul necesită eforturi, știind că unele lucruri vor avea succes și altele nu, și să învăț din ambele experiențe.

Când lucram deja la P&G de aproape un an, am primit vestea bună că am reușit să mă calific pentru cursurile de vânzări. Pe vremea aceea însemna prima bornă de succes ca om de marketing în P&G. Am fost alocat unei echipe de vânzări în Nashville, unde am locuit timp de șase luni. Știu acum că acestea au fost probabil cele mai importante șase luni din cariera mea. Nu le-aș fi dat la schimb pentru nimic în lume. De ce? Pentru că prezența mea acolo mi-a permis să văd într-o lumină cu totul nouă calitatea oamenilor din teren, și, de asemenea, prin extrapolare, cultura Procter & Gamble.

Oamenii cu care lucram acolo, fiecare cu responsabilitățile sale proprii, au încercat să mă susțină și să mă instruiască cu aceeași grijă pe care am simțit-o și la Cincinnati. Ei etalau acel

^o Tide în SUA este un detergent premium, echivalentul mărcii Ariel din alte țări, inclusiv din România. Tide din SUA nu este același brand cu Tide din România – n.r.

sentiment de proprietate și responsabilitate pe care am ajuns să îl văd ca un bun inestimabil al organizației. Unii dintre ei mi-au spus cum P&G nu numai că le-a permis să aibă cariere interesante, ci și le-au ajutat familiile când acestea au avut nevoie din cauza unor probleme de sănătate. Descopeream o dimensiune cu totul nouă a modului în care P&G își respecta angajamentul față de angajați. Nu realizasem că firmele făceau așa ceva. Eram impresionat, dar dincolo de asta, mă simțeam înălțat. Deveneam din ce în ce mai conștient de motivul pentru care acești oameni simțeau o loialitate atât de puternică față de P&G.

Cele șase luni ale mele în Nashville mi-au adus prima și cea mai profundă apreciere a importanței clienților noștri comerciali. Mi-am dat seama că îmi făcea plăcere să fiu în compania lor și a consumatorilor pe care îi întâlneam în magazinele lor. Mi-a plăcut oportunitatea de a dezvolta idei și de a vedea ce putem face, împreună, pentru a ne crește afacerile.

Când venise timpul să plec, cunoșteam orașul Nashville și străzile înspre vest, către râul Mississippi, ca pe propriul buzunar. Am ajuns să cunosc și să-mi placă clienții din Waverly și Dixon, Tennessee. M-am acomodat cu munca de vânzări și cu oamenii în general. Începea să-mi placă să fiu în compania oamenilor diferiți de mine. A fost o experiență captivantă și care mi-a deschis ochii.

După ce mi-am extins, cu bucurie, perioada de instruire în vânzări de două ori, m-am întors la Cincinnati în primăvara lui 1965. În luna mai, la unul dintre acele evenimente întâmplătoare care îți schimbă viața în bine pentru totdeauna, am avut prima întâlnire cu viitoarea mea soție, Francie Graber, la derby-ul Kentucky. Doi ani și jumătate mai târziu ne-am căsătorit. Să o conving pe Francie să se mărite cu mine a fost cea mai grea și cea mai importantă vânzare din viața mea. După aceea, am ajuns să cred că pot face orice. Am crezut că viața mea nu putea să o ia în direcția greșită.

Ne-am mutat la Roma în 1974 când am devenit director general al sucursalei P&G din Italia. Aveam treizeci și șase de ani și lucram la P&G de unsprezece ani. Francie avea treizeci și patru. Aveam trei băieți la vremea aceea, cu vârste de patru ani, trei ani și respectiv de opt luni. (fiica noastră, Susie, a sosit patru ani mai târziu). Lucram aproape fără întreruperi, iar Francie făcea restul.

Încă mi-l amintesc pe Bill Gurganus, pe atunci șeful operațiunilor internaționale P&G și mentorul meu, cum m-a chemat în biroul său în decembrie 1973 să mă întrebe dacă Francie și cu mine am dori să ne mutăm în Europa în luna iunie a anului următor. Fără să știu măcar la ce țară se referea, am răspuns fără ezitare, „Mergem”.

„Nu vrei să o întrebi pe Francie? Aveți timp de gândire”.

„Nu, nu am nevoie de timp. Francie așteaptă de mai mulți ani să mergem în străinătate. I-am promis că atunci când ne vom căsători, vom vedea lumea și s-a tot întrebat de ce durează atât de mult”.

În Italia, răspundeam de compania mea. Am fost impresionat de perspectivele diferite oferite de angajații noștri italieni, și în același timp eram conștient de valorile pe care le aveam în comun. Am învățat să conduc prin intermediul diverselor funcțiuni. Eram pe un teritoriu străin și de unul singur. Telefonul era deseori nefuncțional. Faxurile și e-mail-ul nu existau la acel moment. Majoritatea deciziilor se opreau la mine. Nu exista un mod mai bun de a crește ca lider.

Cei trei ani în Italia ne-au schimbat viața pentru totdeauna: a mea, a lui Francie, și deși aceștia nu realizau la vremea aceea, viața copiilor noștri. Era o sarcină grozavă. Am descoperit frumusețea peisajului italian și minunea artei și istoriei sale. Și ne-am simțit înălțați de căldura oamenilor din Italia, dintre care unii au devenit cei mai buni prieteni ai noștri. Toate acestea, și nu numai, s-au întâmplat în timpul anilor noștri în Italia.

Este remarcabil să citești un roman și să găsești un personaj care exprimă aproape cuvânt cu cuvânt ceea ce tu ai experimentat anterior în viață. Mi s-a întâmplat mie cu uluitoarea carte *Crossing to Safety* de Wallace Stegner. Când am citit gândurile personajului principal, Larry Morgan, mi s-a părut că a descoperit Italia la fel cum am făcut-o eu: „În trecut, am avut perioade în care am învățat și am crescut rapid ... dar nu am simțit niciodată o asemenea explozie de productivitate și apreciere a lucrurilor frumoase și artistice și umane și personale așa cum am simțit în cei trei ani în Italia”.

În ciuda acestor experiențe fericite, nu aș vrea să las impresia că primii mei ani la P&G au fost doar lapte și miere. De fapt, am avut multe frustrări. În timpul primelor mele luni mă simțeam inundat de informații noi și, uneori, în primii doi ani, mă întrebam dacă voi reuși. Când superiorii mei mi-au cerut să rescriu un document pentru a patra oară, m-am simțit ca și cum ar fi uitat că am absolvit universitatea. Au fost teste care nu au funcționat și propuneri care au fost respinse. Ocazional, mă întrebam dacă aș putea face vreo diferență într-o companie atât de mare.

În ciuda acestor îndoieli, eram din ce în ce mai conștient de ce anume era acest loc special: calitatea oamenilor și angajamentul lor de a servi consumatorii și de a câștiga; accentul pus pe luarea deciziilor în baza datelor și de a executa bine strategiile corecte. În relațiile cu managementul, am văzut că aforismul „Important este ce e corect, nu cine are dreptate” nu era nicidecum retoric, ci o convingere profundă. Am văzut că oamenii au petrecut foarte mult timp ajutându-mă să învăț. Pe lângă aceasta, natura muncii era captivantă. Era variată și stimulantă din punct de vedere intelectual și necesita să îmi dau toată silința.

Privind în urmă, sunt șocat de cât de modeste erau obiectivele mele în acei primi ani. Să devin vicepreședintele companiei, ca să nu mai vorbim de CEO, nu făceau parte din planurile mele. Am vrut să învăț, să fiu cel mai bun în ceea ce fac și să merg un pas mai departe. Cumva, din primele mele experiențe la Procter &

Gamble, am dezvoltat convingerea că mă va ajuta mult dacă muncesc din greu și aplic ce am învățat din reușitele și nereușitele mele. Sigur, nu gândeam că „asta e totul”. Dar acest lucru nu m-a îngrijorat.

Am continuat, știind că îmi place ceea ce fac din ce în ce mai mult și simțind ... sperând ... crezând că toate eforturile mele vor da roade și asta va fi în beneficiul carierei mele.

În acest ansamblu, începeam să văd P&G mai mult decât o afacere: era o comunitate de oameni dedicați cu un zel misionar pentru munca lor și care credeau în țelul companiei. Această percepție a fost clădită etapă cu etapă, în timp ce urmăream realizările oamenilor de la Procter & Gamble în întreaga lume, în vremurile bune sau mai puțin bune. S-a format pe măsură ce am observat aprecierea muncii noastre ca și companie prin ochii clienților comerciali, ai consumatorilor, ai colegilor și chiar ai guvernelor. Totuși, astfel de rezultate pozitive sunt posibile doar când o organizație se ridică pentru a răspunde marilor provocări și când oamenii săi recunosc și țin seama de *ceea ce contează cu adevărat*.

Partea întâi BAZELE SUCCESULUI

În acest capitol sunt prezentate pe larg trei elemente fundamentale ale succesului unei afaceri. În Capitolul 1, voi oferi lecții fundamentale cu privire la modul de a servi consumatorii prin *crearea și susținerea brandurilor lider* – și anume, branduri care se vând în cantități de două sau de trei ori mai mari decât cele ale celor mai apropiați competitori. Vom discuta despre ce trebuie să faceți și, la fel de important, ce nu trebuie să faceți, pe măsură ce vă străduiți să atingeți acest obiectiv.

Nimic nu contează mai mult în crearea și susținerea brandurilor lider decât *să lăsați consumatorul să decidă*. În consecință, în Capitolul 2 vom analiza de ce persoanele care acordă foarte multă atenție servirii consumatorului, uneori nu reușesc, precum și modul în care acest neajuns poate fi evitat.

Pentru atingerea succesului trebuie să *obținem victorii importante*. În Capitolul 3, vom studia de ce avem nevoie pentru a atinge aceste obiective ambițioase prin minimizarea eșecului pe parcurs.