

JASON JENNINGS

și Laurence Haughton

COMPANIE DE MARE VITEZĂ

Acțiune imediată și dezvoltare
într-o cultură a nanosecundeii

Traducere de **Alina Grozea**

 ACT și Politon

2020

CUPRINS

Introducere: acțiune imediată și dezvoltare	13
CAPITOLUL 1. Scopul	23
CAPITOLUL 2. Principii și valori	53
CAPITOLUL 3. Clientul	83
CAPITOLUL 4. Transparența	109
CAPITOLUL 5. Sistematizarea	137
CAPITOLUL 6. Comunicarea	161
CAPITOLUL 7. Asumarea răspunderii	187
CAPITOLUL 8. Prosperitatea	211
CAPITOLUL 9. Managementul responsabil	237
Mulțumiri	267

Introducere: acțiune imediată și dezvoltare

„Trebuie să creăm un mai puternic simț al acțiunii imediate și să încheiem lucrurile cât mai repede.”

De-a lungul ultimilor 12 ani, am intervievat peste unsprezece mii de directori generali, proprietari de afaceri și antreprenori de mare succes, despre afacerile lor și despre cum își conduc compania în perioade mai bune sau mai rele. Una dintre cele mai importante întrebări pe care le-am adresat-o a fost: „Care e cea mai mare grijă care vă ține treji noaptea?”

Răspunsul a fost practic unanim: liderii sunt preocupați de crearea unui simț al acțiunii imediate în organizația lor și de a opera rapid, într-o lume de o complexitate crescândă. Ei vor să creeze echipe puternice, gata să treacă de orice obstacol și să „facă lucrurile mai repede”.

Pentru a înțelege de ce crearea unei companii de mare viteză este cea mai mare provocare cu care se confruntă un lider – și cea mai bună cale de a asigura succesul afacerii – nu trebuie decât să-ți amintești poveștile a două mari companii: Sears și Kmart. Ții minte zilele de glorie ale lui Sears și Kmart în perioada dintre 1960 și 2000? Sears însemna locul „în care America merge la cumpărături”, numărul 1 pe piața vânzătorilor cu amănuntul, urmat de un Kmart

ce-i sufla în ceafă de pe locul doi. Walmart era la mare distanță pe locul 3 și era considerat un competitor nedemn de o atenție serioasă. Nu pot decât să-mi imaginez ce glume se făceau la Chicago: „Oamenii ăia sunt din Arkansas, de se jelesc așa tare”.

Să-i urmăresc pe cei doi uriași retaileri de-a lungul ultimei decade a fost, într-un fel, ca și cum aș fi urmărit o vechitură de tren care se deplasa cu încetinitorul. Walmart a depășit Kmart și apoi Sears. Ani întregi de pași greșiți au dus la fuziunea dintre Sears și Kmart, devenită o mare companie în care și-au pierdut fiecare complet cultura și simțul de a face lucrurile să se miște rapid. Atât numărul de magazine, cât și veniturile lor combinate au scăzut constant. Când directorii de la Sears și Kmart s-au adunat pentru întâlnirea lor zilnică cu CEO-ul Edward Lampert, erau măcinați de dubii. „Niciodată nu știi care e planul sau strategia”, a declarat un director oarecare pentru publicația *Crain's Chicago Business*. „Ce construim noi? Care sunt criteriile pentru a avea succes?” Aceste companii admirate cândva căzuseră de sus, din cauza faptului că nu acționaseră, până în detaliu, ca niște companii de mare viteză, într-o lume complexă și aflată într-o dezvoltare rapidă.

Între timp, Walmart a lucrat fără odihnă pentru a-și perfecționa o cultură a acțiunii rapide și a dezvoltării utilizând multe dintre strategiile detaliate în aceste pagini. Conform celor scrise, a crescut cu peste zece mii de locații în întreaga lume și cu o jumătate de trilion de dolari în vânzări anuale, veniturile sale fiind de 15 ori mai mari decât cele ale lui Sears și Kmart la un loc. Cu adevărat o companie de mare viteză, hotărâtă să reușească.

Vezi în același sens și traiectoriile lui BlackBerry și Apple – alt exemplu de bază referitor la faptul că numai cultura creșterii și acțiunii imediate poate supraviețui. Doar cu câțiva ani în urmă, era greu să găsești vreun om de afaceri care să nu aibă un BlackBerry. Dar compania, alimentată dintr-o uriașă rezervă de cash, a tot continuat să amâne lansarea modelului BlackBerry 10, încrezătoare că toți clienții vor avea răbdare să aștepte și susținând cu aroganță că telefonul va fi lansat atunci când *compania* va fi pregătită pentru asta. Piața a refuzat însă să aștepte, iar Apple și Samsung au dat năvală, schimbând astfel felul în care comunică lumea și vânzând miliarde de unități doar în câțiva ani. J.K. Shin de la Samsung și Steve Jobs împreună cu Tim Cook, la Apple, au înțeles imediat nevoia de a face lucrurile să se miște mai repede și și-au condus companiile către primele două locuri din lume în rândul celor mai valoroase companii care fac lucrurile în timp record.

Prioritatea numărul unu pentru liderii de business din ziua de azi este să creeze organizații care să lucreze cu un simț feroce al acțiunii imediate, în lumea noastră nebunesc de ocupată, și să se concentreze ferm pe creștere. Toate conversațiile mele cu diverși directori generali au identificat acest punct sensibil, iar ceea ce am descoperit și voi relata în această carte sunt tactici pentru a construi cea mai rapidă, mai adaptabilă, mai puternică organizație setată să reușească într-un mediu al nanosecunde.

RĂMÂI PE BANDA DE VITEZĂ

În 2014, firma de consultanță McKinsey a publicat un raport intitulat „Crește rapid sau mori lent”, o analiză a destinilor și averilor a trei mii de companii software și de servicii de internet. Studiul trage concluzia că acele companii care combină acțiunea imediată cu dezvoltarea (grupuri ce cresc anual cu 60% sau mai mult) furnizează acționarilor profituri de cinci ori mai mari și au șanse de opt ori mai bune de a atinge valoarea de un miliard de dolari în venituri. Raportul confirmă totodată că acele companii care nu mențin această cultură și iau piciorul de pe pedala de accelerație au doar o șansă din trei de a reveni în linia întâi. Chiar și în sectoarele cele mai relaxate, din afara înaltei tehnologii, lipsa acțiunii imediate și stoparea dezvoltării e echivalentă cu a trage clopotele pentru organizație. Mai puțin de una din două companii pot reveni pe autostrada dezvoltării după ce au stagnat. Cele mai multe sunt preluate, reduse ca dimensiuni sau dau faliment.

Unii oameni cred că aceste companii de mare viteză – cele care și-au creat un simț al acțiunii imediate pentru a ajunge acolo unde vor să ajungă – sunt pline de directori de tip A, care-și forțează angajații să tolereze un stres teribil și care sunt repeziți, impulsivi, disperăți. Nimic mai departe de adevăr!

Companiile de mare viteză respiră de fapt cu ușurință, consumă mai puțină energie, nu sunt niciodată frenetice și ajung la destinația aleasă înaintea competitorilor. Cele mai multe dintre ele au parte de multă distracție pe acest drum. Secretul culturii lor orientate spre o acțiune rapidă și spre creștere este acela că liderii și-au dat seama că viteza înseamnă entuziasmul, impulsul revigorant și mândria ce

vin după ce scapi de lucrurile care te pun pe un drum greșit, și pe care cele mai multe companii nu le au în vedere, sfârșind prin a le trage înapoi și a le bloca.

Adevăratele culturi organizaționale caracterizate prin viteză și acțiune imediată sunt capabile să realizeze următoarele:

- rezolvă problemele din prima, în loc să revină asupra lor iar și iar;
- au grijă să-și țină aproape clienții fideli;
- îi mobilizează pe cei 70% dintre angajații care spun că nu se simt implicați activ în afacere să-și facă partea de treabă ce le revine (în acord cu raportul Gallup „State of the American Workplace Report 2013” privind gradul de implicare al angajaților americani);
- le permit oamenilor să-și recunoască greșelile, în loc să le ascundă sub preș;
- îi încurajează pe oameni să improvizeze, în loc să aștepte indicații de la superiori;
- reduc rezistența la idei noi;
- obțin mai multă coordonare și cooperare între funcții și titluri;
- ocupă posturile vacante cu oameni cărora le place să fie rapizi;
- rezolvă simultan toate problemele nou apărute.

Nu e ușor să implementezi o cultură gata să execute la acest nivel. Cere o elasticitate așa de mare a structurilor organizaționale, cu care acestea s-ar putea să nu fie

obișnuite, dar este singura cale pentru a așeza compania pe drumul către succes. Cu cât aplici mai profund aceste practici de mare viteză, cu atât vei fi mai pregătit pentru ceea ce urmează. Până la urmă, cine consideri că sunt mai lipsiți de aer, exasperați și disperați de situație? Tipii rapizi de la Samsung, Apple și Walmart, care privesc înainte către următorul cel mai bun lucru pe care îl au de făcut, sau oamenii de la BlackBerry, Sears și Kmart, îngrijorați de joburile lor și de relevanța companiilor în care activează?

FII RAPID SAU MORI LENT

Revoluția digitală ce abia a început va continua să facă ravagii printre modalitățile tradiționale în care au fost conduse până acum *toate* afacerile. Până la urmă, totul devine o marfă, iar piața stabilește prețul. Dar *măcar acum* durează zile sau luni, nu ani. Apoi, relațiile nu mai au importanța pe care o aveau înainte. „Totul este despre relații și despre cum îi faci pe oameni să te placă”, era sfatul dat de seniori celor nou veniți, și a funcționat timp de decenii. Economia globală s-a prăbușit însă între 2008-2009 și analiza microscopică ulterioară a cheltuielilor arată că nimeni nu mai poate justifica faptul că face afaceri cu cineva *doar* pe motiv de prietenie. Și cel mai rău e că, dacă nu ești capabil să asiguri angajaților pricepuți un viitor plin de provocări la locul de muncă, creștere profesională și răsplata ce decurge din acestea, angajații buni vor pleca și fie își vor găsi loc la competitori, fie vor deveni ei înșiși noii tăi competitori.

Dacă o companie – inclusiv a ta – nu pune în practică, la interior, schimbări mai rapide decât cele din lumea rapid schimbătoare din afară, va fi rău pentru ea în viitor.

Și nu uita: să fii rapid nu înseamnă să anunți că vei schimba lumea și să te apuci brusc să închiriezi spații de birouri, să angajezi oameni cool și să generezi agitație în rețelele sociale. Să fii rapid și să dezvolti o cultură a dezvoltării și a acțiunii imediate înseamnă să găsești, să păstrezi și să crești lucrătorii și clienții potriviți și să obții constant venituri suficiente pentru a-i răsplăti pe angajați și pe oamenii care au investit timp și bani în respectiva idee de business. Asta înseamnă să-ți dovedești că poți să-ți atingi țelurile iar și iar, demonstrând pieței că ești un jucător serios, nu un pion oarecare.

CERCETAREA NOASTRĂ

Aceste lecții referitoare la cum ajungi o companie de mare viteză nu sunt scrise peste noapte, ci sunt rezultatul a decenii de cercetare în cadrul a sute de mii de companii din întreaga lume.

Laurence Haughton*, directorul meu de cercetare și dezvoltare, împreună cu mine am sprijinit cercetarea în cadrul echipelor de studenți MBA, precum și în variate firme de cercetare din afară, cum ar fi FactSet și Information On Demand, am evaluat performanțele financiare pentru două sute douăzeci de mii de afaceri, incluzând fiecare companie listată la bursă din lume, precum și cele mai mari companii cu capital privat din lume.**

* De-a lungul cărții, mă refer la mine, Jason Jennings, scriind „eu”, iar când scriu „noi”, mă refer la Laurence Haughton și la mine, muncind, cercetând, gândind și scriind în colaborare. Din punct de vedere profesional, împărțim aceeași voce. (*n.aut.*)

** Te-ai putea aștepta ca o carte despre companiile de mare viteză să conțină multe exemple de companii noi, high-tech, ce redefinesc

Odată ce performanțele financiare ale unei companii dovedesc că merită un studiu mai amănunțit (iar noi am identificat peste cincizeci de mii care corespund profilului), începem să adunăm informații despre structura ei, despre performanță, longevitate, leadership și multe altele. Punem la dosar și căutăm orice eventuale vulnerabilități care le-ar putea descalifica de la includerea în cercetări viitoare. Printre motivele de descalificare se numără imposibilitatea de a verifica performanța financiară, scăderile bruște și semnificative de venituri, profituri sau cote de piață, plecarea liderilor care au condus compania la rezultate mărețe, acuzațiile credibile sau procesele pe rol care pun în discuție etica în companie.

Apoi încercăm să obținem acces la directorul general al companiei, în vederea unor interviuri amănunțite. Asta sună mai simplu decât e în realitate. Să pătrunzi în interiorul acestor companii este cea mai grea parte a procesului; multe companii și lideri sunt foarte protectori când vine vorba de metodele și succesul lor. Dar noi suntem hotărâți să aflăm ce le face pe aceste câștigătoare ale pieței să funcționeze, așa că lingușim, cerem favoruri, ne rugăm cu frumosul, iar și iar, și apelăm la corectitudinea oamenilor. În cele din urmă, pătrundem în aceste companii (doar două ne-au respins până acum, iar acelea au eșuat, ceea ce înseamnă probabil că se simțeau cu musca pe căciulă și de aceea nu ne-au dat

noțiunea de afaceri rapide. Dar nu este cazul. De-a lungul anilor, am văzut o grămadă de cărți de business care ridicau în slăvi companii care nu mai erau de actualitate sau care chiar dispăreau de pe piață în câteva săptămâni de la lansarea cărților – din cauza scandalurilor, pentru că dădeau un tun și gata sau din alte motive. Niciodată nu am scris și nu voi scrie despre companii care nu au trăit suficient spre a-și dovedi invincibila putere. (*n.aut.*)

acces) și săpăm adânc, pentru a le pătrunde mecanismele de funcționare și pentru a aduce apoi aceste descoperiri în cartea noastră. Aceste pagini sunt filtrarea a tot ceea ce eu și echipa mea am învățat despre cum își construiesc marile companii o cultură bazată pe acțiune imediată și dezvoltare.

PROMISIUNEA NOASTRĂ

Intenția mea este ca fiecare proprietar de afacere, director executiv, director general sau antreprenor să ajungă să citească această carte, să-i pună conținutul în practică, pentru a construi sau a menține o companie de mare viteză. Managementul mijlociu, cel care nu are abilitatea de a implementa schimbări importante în organizație, va beneficia, de asemenea, la nivel ridicat, de cele scrise în carte, pentru că aceste descoperiri îl vor pregăti să conducă și să construiască o cultură a acțiunii imediate și a dezvoltării, profitând de fiecare oportunitate ce apare.

Dacă ești gata să treci la treabă și să-ți transformi afacerea, îți sugerez să citești cartea de la început până la sfârșit și să execuți sarcinile menționate pe scurt la finalul fiecărui capitol înainte de a trece la următorul. Urmărind astfel capitolele și punând în practică cele învățate, vei sfârși prin a-ți asigura o cultură durabilă în care se gândește rapid și se acționează la fel de rapid.

Cum spuneam, nu toți oamenii încep neapărat de la început o carte și nu toți o citesc până la capăt. Dacă te confrunți cu o anumită problemă de business, vei prefera probabil să analizezi cuprinsul cărții și să treci direct la capitolul care tratează problema pe care o ai în minte. Am aranjat cartea astfel încât să te poți folosi de capitole și ca

de o serie de aplicații: găsește-l pe acela care răspunde cel mai bine nevoilor tale – cum ar fi aprofundarea noțiunilor de valoare, transparență și management responsabil – și treci la treabă, aplicând respectivele învățăminte în organizația ta.

Pentru că eu călătoresc între trei sute și patru sute de km pe an, am văzut mii de persoane care citesc în avion; așadar și această carte va fi destinată lecturii în timpul zborului. Deschide la orice pagină și vei găsi ceva: inspirație, o informație intuitivă, o indicație despre cum să pleci de la o idee grozavă și să ajungi s-o pui în practică rapid, fără cursur. Această carte este plină de povești și idei mari, chiar de lecții importante și de o grupare de eroi în domeniul afacerilor care te vor ajuta să-ți construiești propria companie de mare viteză.

Dacă pui la treabă principiile conținute în paginile următoare, în final vei căpăta o cultură a acțiunii rapide și a dezvoltării și vei fi capabil să reușești într-o lume în care timpul se măsoară în nanosecunde.

Satisfacția mea cea mai mare este să-i ajut pe oamenii principali să-și atingă potențialul maxim. Sper ca această carte să devină atât un antrenor de încredere, cât și o galerie de încurajare. Acesta este spiritul în care am făcut cercetări și le-am așternut pe hârtie pentru tine.

Jason Jennings
Tiburon, California &
Timber Rock Shore,
Michigan, Michigan
2014

CAPITOLUL 1

Scopul

Aceasta este adevărata bucurie în viață, să fii folosit într-un scop pe care să-l consideri măreț, binecuvântat. Să fii o forță a naturii, nu o mână de pământ egoistă, agitată și plină de pretenții, care se plânge că lumea nu se dedică fericirii ei.

– George Bernard Shaw

SĂ O DUCI BINE FĂCÂND BINE

— Ce-ai făcut la test, domnule Jennings?, m-a întrebat profesoara mea de latină mereu corectă și respectuoasă, doamna Anderson.

— Bine, am mormăit eu, gândind că probabil nu era așa. Fusesem prea ocupat să joc baschet cu o seară înainte, ca să mai învăț.

Doamna Anderson s-a încruntat și și-a scuturat degetul arătător.

— Incorect, domnule Jennings. Superman face *bine*. Dumneata ai făcut *corect*.

Derulăm rapid câțiva ani, până la primul meu an de facultate. Asistam la Economics 101* în timp ce câștigătorul

* Studii despre cum persoanele fizice, guvernele sau firmele, precum și alte organizații iau decizii ce afectează alocarea și distribuția resurselor rare. (n.tr.)

Premiului Nobel, Milton Friedman, apărea pe ecran, încrunțat și arătând cu degetul, exact ca doamna Anderson.

„Există o singură responsabilitate în business”, a declarat el, „iar aceasta este să faci cât mai mulți bani posibil.” El îi respingea pe aceia care promovau ideea, nouă pe atunci, că o afacere are responsabilitatea socială de a face bine. Afacerile trebuie să procedeze corect, conform celor spuse de Friedman, nu să facă bine.

Convingerea că marii lideri trebuie să-și concentreze atenția pe a face cât mai mult profit posibil și să facă asta în orice mod sunt capabili, lăsându-i pe alții să facă bine, creează un obstacol major pentru orice firmă care-și dorește să devină o companie de mare viteză.

Companiile cu un istoric dovedit al acțiunii rapide și dezvoltării – de la cele mai mici, până la cele mai mari – au dăruit acel zid aparent între a face bine și a proceda corect. Ele știu că, prin crearea unui simț puternic al scopului nobil, îndreptat spre a face bine, îi eliberezi pe oameni și îi determini să treacă urgent la acțiune. Aceste scopuri nu sunt acele declarații lungi, plictisitoare, imemorabile despre viziune și misiune specifice deceniilor trecute. Acele „declarații vizionare” au eșuat, sfârșind prin a-i enerva pe toți (poate cu excepția persoanei sau comisiilor care le-au întocmit), neaprinzând în nimeni nicio dorință de creștere și dezvoltare. Companiile cu adevărat rapide îți pot spune ce fac și de ce fac lucrul respectiv – și te pot face să devii interesat de subiect – în doar câteva cuvinte.

Cercetările inovatoare în neuroștiințe despre felul în care procesele chimice din creier ne determină acțiunile (cum este cea realizată de dr. Matthew D. Lieberman, profesor de psihiatrie și științe biocomportamentale la UCLA

și autor al lucrării *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect – Social: De ce se creează conexiuni în creier*), conchide că suntem motivați de binele suprem pentru a ne strădui mai mult, a munci mai repede, a persevera pe termen mai lung, a coopera mai bine cu alții și a ne controla impulsurile mai puțin productive. Și nu e vorba doar despre propria noastră productivitate; alte studii, inclusiv cercetarea făcută de dr. Victor Strecher de la Universitatea din Michigan, Barbara Fredrickson de la UNC Chapel Hill și Steve Cole de la UCLA, demonstrează că însemnătatea ce derivă din scopul de a răspândi binele ajută la reducerea stresului și îmbunătățește starea de sănătate. Să faci bine e o cale de a-ți asigura fericirea, și chiar așa se întâmplă. Imaginează-ți ce poate realiza o companie în care sute de oameni sunt uniți în jurul aceluiași scop.

Patru cuvinte care creează o companie de mare viteză

O companie de mare viteză care a construit o cultură a dezvoltării și a acțiunii rapide este, poate surprinzător, o bancă: o bancă mare, una dintre acele presupuse forțe absconse ale răului care au cauzat prăbușirea sistemului financiar al lumii. Însă CoBank cu sediul în Denver este opusul a ceea ce auzim despre majoritatea băncilor și despre bancheri. De fapt, CoBank este o organizație financiară neconvențională, ale cărei realizări, precum și cele ale directorului său general, Bob Engel, pot părea greu de crezut.

CoBank este o bancă nondepozitară, cooperativă (ca o uniune de credit, este deținută de clienții săi), ai cărei clienți sunt afaceri agricole, furnizori de energie electrică rurală, irigații și comunicații precum și altă asociație de

credit fermieră în serviciul a peste șaptezeci de mii de fermieri și proprietari de domenii agricole. Ca membru al U.S. Farm Credit System, CoBank sprijină nevoile de împrumuturi din agricultură și din economia rurală a națiunii și face afaceri în toate cele cincizeci de state din SUA.

Cu active în valoare de o sută de miliarde de dolari, CoBank se poziționează alături de nume de bănci familiare, precum Morgan Stanley, Union Bank și Goldman Sachs. Marea diferență dintre ele o constituie câștigurile. Morgan Stanley generează un profit de aproximativ 65.000 de dolari anual, pentru fiecare dintre cei 55.000 de angajați ai săi; Union Bank câștigă 63.000 de dolari pentru fiecare lucrător al său din cei 10.000; iar Goldman Sachs câștigă 235.394 de dolari pentru fiecare dintre cei 32.000 de membri ai forței sale de muncă. Prin contrast, CoBank face un profit de un milion de dolari per angajat pe an, aproape jumătate din ceea ce revine proprietarilor săi. Alte bănci cu bunuri de valoare comparabilă au în medie, fiecare, câte 12.000 de angajați – de unde rezultă că cei 850 de lucrători ai CoBank sunt de 12 ori mai productivi decât angajații altor mari bănci. Conform publicației *Global Finance*, CoBank este unica bancă sigură din țară. Mai mult, spre deosebire de alte bănci, performanța financiară a CoBank n-a fost afectată de criza economică. În fapt, în 2013 și-a încheiat cel de-al 14-lea an consecutiv de creștere a veniturilor. În mai puțin de zece ani, și-a crescut activele cu 300 % și profiturile cu 600 de procente. CoBank a demonstrat că o cultură a acțiunii rapide și dezvoltării este posibilă pentru a-ți menține viteza ani de-a rândul.

Deci cum procedează CoBank? Cum și-a mobilizat organizația pentru a atinge în mod constant cifre considerabil