

TOM PETERS PROFIT

DIN ÎNTÂMPINAREA
CURENTULUI TECH
CU MUNCĂ UIMITOARE
ȘI SLUJBE DURABILE

EXCE LENȚĂ

Traducere
din engleză de
Emilia Vasiliu



Titlul și subtitlul originale:

THE EXCELLENCE DIVIDEND:

Meeting the Tech Tide with Work that Wows and Jobs that Last

Autor: Tom Peters

Copyright © 2018 by Thomas J. Peters.

Copyright © Publica, 2021 pentru prezenta ediție.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

PETERS, TOM

Profit din excelență : întâmpinarea curentului tech cu muncă uimitoare și stajbe durabile / Tom Peters ; trad. din limba engleză de Emilia Vasiliu. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-424-5

I. Vasiliu, Emilia (trad.)

199-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Corneliu Beldăman

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru

Pentru

Susan Sargent, inspirație, motivație, partener statornic

Căpitanul Richard E. Anderson, CEC, USN,

model de urmat / mentor excepțional

Gene Webb, șef-provocator de incendii intelectuale

Bob Waterman, cel mai bun tovarăș în căutarea Excelenței

Harry Rhoads, amic fidel, unul dintre cei care schimbă jocul

Darl Kolb, instigator Kiwi

Herb Kelleher, Unicul și Inegalabilul I

Richard Branson, Unicul și Inegalabilul II

Anita Roddick, Unica și Inegalabila III

Larry Janesky, regele subsolurilor

Jim Penman, adoră sarcinile pe care noi le detestăm

*„Jungle” Jim Bonaminio, le oferă clienților „Cea mai bună
toaletă din America”*

*Vernon Hill, împotriva curentului, maestru-în-WOW,
generator de fani, creator de locuri de muncă*

Esther Newberg, sine qua non

Sonny Mehta, sine qua non

Cuprins

<i>EXCELENȚA: TRIUMFUL OMENIRII</i>	7
<i>STRATEGIA DE VÂNZARE: EXCELENȚA, ACUM, MAI MULT CA ORICÂND</i>	11
<i>PROFIT DIN EXCELENȚĂ: INTRIGA</i>	21
<i>PRINCIPIUL ORGANIZATORIC I</i>	33
<i>PRINCIPIUL ORGANIZATORIC II</i>	35
SECȚIUNEA I: EXECUȚIA	
1. EXECUȚIA, PRIMA DINTRE EGALI	39
SECȚIUNEA a II-a: EXCELENȚA	
2. EXCELENȚA ÎNSEAMNĂ URMĂTOARELE CINCI MINUTE	63
3. CULTURA – INDISPENSABILĂ	97
4. DESCHIZĂTORII DE DRUMURI, COMPANIILE MICI ȘI MIJLOCII	117
SECȚIUNEA a III-a: OAMENII	
5. ÎNCĂ O DATĂ (FIR-AR SĂ FIE): OAMENII TREBUIE PUȘI PE PRIMUL LOC	149
6. OBSEDAȚI DE PERFEȚIONARE	197
7. TSUNAMIUL TEHNOLOGIC, APOCALIPSA ANGAJAȚILOR CARE LUCREAZĂ ÎN SERVICII, NOILE OBLIGAȚII MORALE	209
8. SIGURANȚA LOCULUI DE MUNCĂ ÎNTR-O LUME INCERTĂ	239

SECȚIUNEA a IV-a: INOVAȚIA

- | | |
|--|-----|
| 9. CINE ÎNCEARCĂ CELE MAI MULTE CHESTII CĂȘTIGĂ,
CINE DĂ GREȘ CU CELE MAI MULTE CHESTII CĂȘTIGĂ | 257 |
| 10. SUNTEM CA ACEIA ALĂTURI DE CARE NE PETRECEM TIMPUL | 281 |

SECȚIUNEA A V-A: PLUSVALOAREA, O OBSESIE „DE PRIM RANG”

- | | |
|--|-----|
| 11. PASIUNEA PENTRU DESIGN, PRINCIPALUL DIFERENȚIATOR | 301 |
| 12. NEÎNTRERUPTA CĂUTARE A LCAMB / LUCRURILE
CARE AU MERS BINE (ȘI ALTE OPT STRATEGII
CARE ADUC PLUSVALOARE) | 323 |

SECȚIUNEA A VI-A: EXCELENȚA ÎN LEADERSHIP

- | | |
|---|-----|
| 13. ASCULTAREA, FUNDAMENTUL EXCELENȚEI ÎN LEADERSHIP | 411 |
| 14. EXCELENȚA ÎN LEADERSHIP ÎN PRIMA LINIE,
CEL MAI SUBEVALUAT ACTIV | 429 |
| 15. DOUĂZECI ȘI ȘASE DE TACTICI CARE FUNCȚIONEAZĂ GARANTAT
PENTRU A STIMULA EXCELENȚA ÎN CONDUCERE | 439 |

EPILOG: CONCLUZII ÎN 2018 521

MULȚUMIRI 527

STRATEGIA DE VÂNZARE: EXCELENȚA, ACUM, MAI MULT CA ORICÂND

Când a fost publicată cartea *In Search of Excellence*^{*}, în 1982, atmosfera era sumbră în America. Recesiunea era în plin avânt, șomajul era la 10,8%, cel mai mare nivel de la Marea Criză Economică, iar mărețele *keiretsu*^{**} ale Japoniei amenințau o plajă largă de industrii americane, de la producția de automobile și instituțiile bancare până la companiile de electronice și producătorii de oțel.

Cei cu masterate în administrarea afacerilor, iar eu eram un astfel de individ, ajunseseră la vârf în mediul de afaceri american. Ei (noi!) aveau tendința de a se concentra neîncetat asupra unor chestiuni abstracte – foi de calcul, profit, planificare strategică. Cei aflați la conducerea afacerilor japoneze puneau accentul pe altceva: o misiune consecventă de a îmbunătăți continuu produsul, puternic influențată de implicarea fiecărui angajat, în fiecare zi. Obsesia lipsită de pasiune a Americii pentru cifre, cifre și iar cifre a reprezentat breșa de care avea nevoie Japonia pentru a ne face de râs. Industria automobilistică a fost

^{*} Carte apărută în limba română cu titlul *În căutarea excelenței*, Editura Meteor Press, București, 2011 (n.r.).

^{**} Conglomerate de afaceri legate între ele prin acționariat încrucișat, pentru a forma structuri corporatiste robuste (n.t.).

vulnerabilă în mod special; comparativ cu ale lor, mașinile noastre erau rable. (Acest citat, care îi aparține lui Soichiro Honda, fondatorul Honda, exagerează situația, dar ideea pe care o exprimă este cât se poate de corectă: „Când Congresul aprobă standarde noi pentru emisii, noi angajăm încă 50 de ingineri, iar GM angajează încă 50 de avocați”. Au!)

Mesajul din *În căutarea excelenței* era că unele companii din Statele Unite chiar se concentrau pe ce trebuia – dezvoltarea profesională a angajaților, obsesia pentru calitatea produselor, căutarea unui design care să inspire și faptul că ascultau mai mult de ce spuneau inginerii decât de cei din departamentele financiare. Drept urmare, aveau rezultate pe piață. Eu și coautorul cărții, Bob Waterman, susțineam că am putea cu toții să învățăm de la acele exemple americane de excelență.

Eu consider această carte, *Profit din excelență*, care apare într-un moment la fel de dificil, ca fiind un fel de continuare a celei menționate, *În căutarea excelenței* – excelența a II-a, dacă vreți (mai multe despre aceasta urmează imediat).

Economia de astăzi este într-o formă surprinzător de bună, dată fiind amploarea crizei în care ne aflăm în urmă cu zece ani. Dar există excepții mari – în special inegalitatea din ce în ce mai mare dintre venituri și enorma clasă, neliniștită, de indivizi angajați sub potențialul pe care îl au. Totuși pânđește o amenințare mai mare, una care se formează de multă vreme și care este foarte probabil să ne pună la pământ în următorii cinci până la cincisprezece sau douăzeci de ani, provocând consecințe care apar o dată într-un secol.

Nu este globalizarea.

Nu este vorba despre imigranți.

Nu este tehnologia.

Antreprenorul, investitorul și vedeta Silicon Valley Marc Andreessen spune că: „Software-ul mănâncă lumea”. O analiză

alarmantă făcută de Universitatea Oxford susține că, în următoarele două decenii, aproape 50% dintre slujbele americane din domeniul serviciilor vor fi în pericol, fie din cauza automatizărilor, fie din vina inteligenței artificiale (AI). Primii treizeci de ani de automatizări avansate au venit cu roboți care au dus la concedieri masive în fabrici și, prin software, au eliminat posturile celor care se ocupau de sarcini de birou rutiniere. Daniel Huttenlocher, decanul Cornell Tech, spune că: „Revoluția industrială a însemnat diminuarea și înlocuirea muncii fizice, iar revoluția digitală a însemnat diminuarea și înlocuirea muncii intelectuale”.

Ceea ce s-a schimbat este că automatizarea nu mai apare acum doar pe terenul sarcinilor repetitive, fie acestea fizice sau intelectuale. În schimb, mașini mai inteligente învață în timp ce lucrează („învățare în profunzime”)*, depistează tipare bazându-se pe cantități uriașe de informații și trag concluzii pe care oamenii adesea nu le pot descoperi. Dispozitivele care funcționează pe baza inteligenței artificiale pot descoperi tumori pe tomografiile computerizate mai bine decât patologii și radiologii. Geoffrey Hinton, pionier în domeniul învățării mașinilor, spunea: „Dacă lucrezi ca radiolog, ești ca Wile E. Coyote din desenul animat; ai trecut deja de buza prăpastiei, dar încă nu te-ai uitat în jos”. Hinton a mers într-atât de departe încât să recomande ca școlile medicale să pună punct imediat programelor de pregătire pentru radiologi. De asemenea, inteligența artificială susține și o majoritate copleșitoare de tranzacții bursiere cu acțiuni și obligațiuni. După cum a punctat Vasant Dhar, profesor la Universitatea din New York și dezvoltator al programelor de tranzacționare cu fonduri de investiții:

* În original, „deep learning” (n.t.).

„Până la urmă trebuie să te întrebi ce le va rămâne oamenilor de făcut care să nu poată fi făcut la fel sau mai bine de mașini?”

Putem să contracaram această probabilă apocalipsă a forței de muncă? Deși iau în serios tulburările iminente, eu adopt o poziție optimistă. Și acest optimism este cel care mă face să gândesc în termeni de „excelența a II-a” – concentrarea asupra atributelor umane care au cele mai mari șanse să rămână mai presus de sfera inteligenței artificiale, dacă sunt folosite eficient. De exemplu, calitatea angajaților pe deplin implicați, care oferă servicii personalizate care vă fac să zâmbiți în timp ce beneficiați de acestea și care duc la formarea unor amintiri plăcute și durabile. Sau excelența din design, care a făcut ca produsele Apple ale lui Steve Jobs să fie capabile de uluirea profundă a sute de milioane de clienți, acestea fiind influențate mai mult de lunile pe care Steve Jobs le-a petrecut în tăcere în grădini japoneze decât de aptitudinea de a scrie coduri de programare.

Dacă e să spunem adevărul, eu am avut o idilă cu excelența pe tot parcursul carierei mele. Eu cred – o, cât de profund cred – că excelența înseamnă cu mult mai mult decât un principiu de organizare în afaceri care poate fi redus la o serie de „trăsături ale succesului”. Excelența poate să fie modul în care ne trăim viețile, profesionale și personale, felul în care ne sprijinim reciproc, mai ales în momente dificile. Excelența reprezintă gesturile care par a fi mici, dar care strigă: „Ne pasă!” și care rămân în amintirile celor cu care interacționăm – oamenii noștri, comunitățile noastre, furnizorii noștri, clienții noștri.

Iată un exemplu care-mi este – la propriu – foarte apropiat. Cu puțin timp în urmă, eu și soția mea am aranjat ca 50 de copaci să fie plantați de-a lungul marginilor proprietății pe care o deținem în sudul statului Massachusetts. Ea este grădinarul-șef, iar eu am fost desemnat irigator-șef. Aceasta

însemna o sarcină zilnică de două ore, care presupunea hămălire în toate direcțiile a vreo 180 de metri de furtunuri grele. Persoana care ne ajută cu gazonul și cu grădinile soției mele trebuie să mute din drum acel furtun gros când taie iarba. Pentru aceasta, îl rulează atent, cu cea mai mare grijă, pentru ca, atunci când eu trebuie să-l trag din nou, ca să ud copacii, să nu am probleme, apa să curgă cu flux continuu, ceea ce îmi face sarcina ușoară. A fost un gest mic, dar esențial de, da, excelență. Este tentant să nu ne gândim la rulatul unui furtun ca fiind ceva important când e să comparăm cu precizia necesară pentru a crea un calculator sau pentru a conduce o afacere la nivel global. Dar e cât se poate de greșit. Mi-am petrecut întreaga viață de adult cu studiul excelenței, minunându-mă de multitudinea de forme prin care se manifestă, iar această formă de grijă și atenție este întocmai genul de care-mi voi aminti, nu doar când ud noii noștri copaci, ci și când țin prelegeri în fața unor lideri de business din întreaga lume despre cum se construiesc organizații care fac lucrurile altfel, într-un fel care să cultive amintiri plăcute și durabile în inimile și mințile clienților lor.

Așadar ce este *profitul din excelență*? Pe scurt, afacerile care se dedică excelenței în fiecare aspect intern și extern al activității au șanse mari să supraviețuiască. Acestea sunt locuri de muncă mai bune și mai însuflețite. Angajații lor sunt implicați, se dezvoltă și se pregătesc pentru ziua de mâine. Angajații lor sunt mai fericiți și predispuși să răspândească mult și bine povești despre excelența lor. Comunitățile din care fac parte îi vor întâmpina cu brațele deschise ca pe niște buni vecini. Distribuitorii îi consideră parteneri de încredere. În cele din urmă, acestea se transformă direct în profit și creștere. Și, în ciuda inteligenței artificiale și a roboticii, acestea vor însemna slujbe durabile și, probabil, noi locuri de muncă.

Pentru a vedea ce înseamnă profitul din excelență, haideți să mergem mai departe de furtunurile de grădină și să vorbim despre biscuiți pentru câini și despre o revoluție bancară în comerțul cu amănuntul la nivel global. Sau, mai degrabă, să ne uităm la Vernon Hill, fondatorul Commerce Bank, în Statele Unite, iar acum al Metro Bank, în Regatul Unit. Ani întregi, pe măsură ce software-ul și-a făcut apariția în fiecare calculator și la fiecare ghișeu, apoi în fiecare buzunar, modelul bancar folosit în comerț a însemnat renunțarea la sucursale fizice și obligarea clienților să folosească bancomatele, iar acum telefoanele inteligente și să facă online cât mai multe tranzacții posibil. Hill, un Gică-contra, a deschis Commerce Bank și a spus: „Îi vrem în sucursale, acolo unde putem să mergem mai departe de «tranzacții» fără suflet și să transformăm un număr de cont neanimat într-un membru pe deplin implicat al familiei noastre”. Planul lui a fost să construiască „magazine” (termenul folosit de Commerce / Metro pentru sucursale) superbe, pline de culoare, vibrante; să plătească salarii bune; să instruiască într-o veselie; și să umple magazinele cu angajați entuziaști, care să furnizeze servicii exemplare și care să-i convertească pe clienți în „fani” – unul dintre termenii preferați ai lui Hill.

Programul de funcționare foarte extins a fost una dintre trăsăturile reprezentative pentru experiența Commerce / Metro – sucursalele lor sunt deschise șapte zile din șapte, ceva fără precedent până la ei (iar în zilele de vineri au program până la miezul nopții!). Cele mai complexe tranzacții sunt finalizate într-o clipă. Nicio problemă nu este prea complicată ca să nu poată fi rezolvată autonom de personalul din prima linie, acesta fiind instruit să nu spună, la propriu, niciodată, „nu”. (Când s-a întâmplat, la un moment dat, să apară o eroare tehnică la un calculator, un angajat a mers într-atât de departe încât să achite cu propriul card bancar biletul de avion al unui client, pentru

a-i păstra acestuia tariful mult redus și valabil o perioadă limitată; acțiunea creativă a angajatului a fost felicitată de conducerea băncii, bașca uimirea profundă pe care i-a produs-o clientului.)

Pe lângă toate acestea, banca s-a promovat întotdeauna ca fiind „prietenosă cu câinii”. Mascota lor omniprezentă, Duffy („Sir Duffield” în Regatul Unit), apare în toate materialele publicitare. Mergeți la bancă și este foarte probabil să plecați de acolo, așa cum mi s-a întâmplat mie în Londra, cu un vas de mâncare pentru câini, de culoare roșu-aprins și cu logoul băncii imprimat pe el, un instrument util pentru strâns după căței (și el cu logo) și, desigur, cu biscuiți pentru câini. Biscuiții oferiți clienților – așa cum s-a văzut în urmă cu câțiva ani în raportul anual – ajung, în total, la două milioane de bucăți.

În 2007, Hill a vândut Commerce Bank lui TD Bank pentru 8,6 miliarde de dolari, o dovadă mai mult decât grăitoare pentru eficiența abordării lui contracurentului și generatoare de fani. S-a odihnit o vreme, dar nu a putut să rămână inactiv prea mult timp; așa că și-a dus filosofia „WOW-bancară”, surprinsă în cartea *Fans, Not Customers*, de cealaltă parte a Atlanticului. Inovatoarea Metro Bank a fost prima bancă nouă, importantă, din Marea Britanie în ultimii 150 de ani. Hill a pus în scenă propria versiune de „Cel mai mare spectacol din lume”, britaniciei au adorat-o (se adună cu miile la inaugurările de sucursale / magazine), au intrat în joc, iar în scurt timp Metro a ajuns să aibă mai bine de un milion de conturi – a, și clienții din Regatul Unit au îmbrățișat conceptul de „prietenos cu câinii” chiar mai entuziast decât o făcuseră omologii lor americani.

Pe scurt, ceea ce au adus Hill și asociații lui în lumea statută și statică a afacerilor bancare a fost excelența curajoasă, îndrăzneată, plină de culoare, distractivă și energizantă. Și au întruchipat-o într-o manieră care a generat experiențe memorabile și încărcate

de emoție, care au adunat milioane de fani loiali. Dar nu au avut de câștigat doar clienții. Hill și echipa lui din conducere, întâi la Commerce, acum la Metro, au creat mai bine de 17 000 de slujbe bune noi, în vreme ce băncile tradiționale, preocupate de abordarea eficienței prioritare, specifică tehnologiei, au închis sucursale, au lăsat în urmă clădiri pustii și au făcut concedieri cu zecile de mii.

MANTRA COMMERCE BANK/METRO BANK

„Ai de gând să ajungi la prosperitate prin eliminarea costurilor?

Sau ai de gând să ajungi la prosperitate cheltuind?”

„Investim în exces în oamenii noștri, investim în exces în spațiile noastre.”

„Reducerea costurilor este o spirală în cădere liberă.

Ce facem noi este să creștem veniturile.”

Așa cum au demonstrat Hill și asociații săi, excelența durabilă se poate obține în 2018 și în zone de anvergură, acolo unde curentul, obsedat de tehnologie de dragul tehnologiei, se mișcă în sensul exact opus. Însă, așa cum veți descoperi în paginile următoare, există un avertisment implicit care acompaniază această poveste încurajatoare: excelența presupune o muncă a naibii de dificilă, iar urmărirea ei este inexorabilă. Excelența, în stilul Commerce și Metro, nu poate fi predată programatorilor; și, cu siguranță, nu este ceva pentru cei slabi de înger. Conservarea culturii băncii este un demers de minut cu minut, oră cu oră, permanent.

Această carte este despre muncă asiduă, dezvoltare neconținută și conservarea unei culturi a excelenței. Dar nu este un îndrumar de „autoapărare” în toiu „tulburărilor” care au ajuns să fie ceva obișnuit și vor continua să fie astfel în viitorul apropiat. Nu, cu siguranță nu este despre apărare. Este despre intrarea în ofensivă – creați, chiar acum, excelență oriunde și peste

tot, încântați-vă clienții cu vase și biscuiți pentru câini, cu o atitudine de tipul „niciodată-să-nu-spu-nu”. Recrutați o echipă de optimiști, apoi copleșiți-i cu instruire și oportunități de creștere care să îi pregătească pentru un viitor incert și mențineți-i într-o dispoziție congruentă cu furnizarea de servicii care să uluiască mereu – șapte zile din șapte, iar vinerea până la miezul nopții.

Pe măsură ce software-ul înlocuiește locuri de muncă, toate industriile din întreaga lume riscă să fie afectate. Tehnologia este deja aici; singura problemă ține de timp. Cinci ani? Zece ani? Cincisprezece? Cât timp va mai trece până ca tehnologia să sufoce piața de muncă? Și, la urma urmei, suntem angajați într-o bătălie care nu poate fi câștigată?

Răspunsul meu la această întrebare este unul negativ, fără echivoc. Concluzia mea este că există o modalitate eficientă prin care se poate gestiona nebulia și profita de ea. Și, da, răspunsul este excelența: excelența care se reflectă în atitudinea personalului față de ziua de mâine, excelența care se traduce într-o legătură emoțională cu clienți și comunități într-un fel care nu poate să fie înlocuit – iar eu estimez că nu o va face – de algoritmi în viitorul apropiat. Repet, excelența este o chestiune susținută de om, o stare de spirit, nu un exercițiu generat de calculator.

EXCELENȚA este un furtun strâns perfect (strâns cu grijă!), care face ca sarcina mea de irigare să fie o bagatelă sau, cel puțin, mai ușoară.

EXCELENȚA înseamnă două milioane de biscuiți pentru câini și un personal format din mii de indivizi care nu spun „Nu” niciodată și care trăiesc pentru a provoca un „WOW” în orice tranzacție și în toate tranzacțiile.

EXCELENȚA, după Steve Jobs, este un design atât de bun încât „vrei să-l lingi” și o mentalitate centrată pe design care se

traduce la fel de plinar în grija acordată conceperii *cutiilor* în care se livrează produsele Apple, precum și în software-ul care le asigură funcționarea.

Furtun, biscuiți pentru câini, ceva demn de lins:
EXCELENȚĂ 2018.

E muncă grea.

Dar cu siguranță se poate face.

Și oferă satisfacții infinite, atât la nivel personal, cât și la nivel profesional.

Baza pentru însăși revitalizarea economică, atât la nivel local, cât și la nivel național.

Cel puțin la fel de adevărat, sau poate chiar mai mult, pentru milioanele de indivizi din firme mici, în doi oameni, pe cât este pentru cei din companiile uriașe care captează atenția publică.

A, și vă rog să aveți încredere în mine în această privință, al naibii de distractiv – sunteți martori la zâmbetele clienților, la creșterea angajaților și la aprecierile din partea comunității.

Exelența este profitabilă.

Exelența înseamnă siguranță.

Exelența este distractivă.

S-o credeți.

PROFIT DIN EXCELENȚĂ: INTRIGA

Exelență, întotdeauna.

Dacă nu exelență, atunci ce?

Dacă nu exelență acum, atunci când?

Exelență!

Povestea urmează în cincisprezece părți.

Fiecare este de sine stătătoare.

Fiecare este un tot și fiecare face parte dintr-un întreg mai mare, numit EXCELENȚĂ.

De ce: În special în acest moment nebun și dintr-o mulțime de motive, exelența în tot ce facem este cea mai bună – eu sunt tentat să spun singura – strategie cu șanse mari de reușită pentru succesul personal și pentru cel al companiilor.

Repet:

Povestea exelenței care urmează în continuare *nu* este despre „apărare” și „supraviețuire”.

Această poveste despre exelență *este* despre ofensivă și prosperitate!

Ca un comentariu foarte personal, aș adăuga că această carte, deși este pe deplin conectată la vremurile tumultuoase ale lui 2018, a avut nevoie de mai bine de 50 de ani pentru a fi scrisă, începând cu 1966, odată cu primul meu post de