

Richard Koch
și Greg Lockwood

SIMPLIFICĂ

**Cum au succes cele mai profitabile
afaceri din lume**

Traducere din limba engleză de
Miruna Iftene

 ACT și Politon

2021

Cuprins

Prefață de Richard Koch	11
Prefață de Greg Lockwood	15
Secretul a fost dezvăluit!	17

PARTEA ÎNTÂI: MARI SIMPLIFICATORI

1. Omul care a democratizat călătoriile	31
Henry Ford: Ford Motor Company	
2. Miliardarul care merge cu autobuzul	42
Ingvar Kamprad: IKEA	
3. Linia de asamblare pentru mâncare	54
Dick și Mac McDonald și Ray Kroc: McDonald's	
4. Victoria asupra Big Brother: adevărata poveste din 1984	66
Steve Jobs și apariția calculatorului Mac	
5. Simplificatorii de strategii	80
Bruce Henderson: BCG	
Bill Bain: Bain & Company	
6. Taxi! Minunata lume nouă a aplicațiilor	95
Travis Kalanick și Garrett Camp: Uber	
Frații Samwer: Easy-Taxi	
Daniel Ek: Spotify	
Joe Gebbia: Airbnb	

- 7. Cele două strategii și compromisurile pe care le presupun** **114**
Geoffrey de Havilland: Mosquito
Allen Lane: Penguin

PARTEA A DOUA: CUM SĂ SIMPLIFICI

- 8. Ce fel de simplificator vei fi?** **135**
Kihachiro Kawashima: Honda
Charles Guth: Pepsi-Cola
Alfred Sloan: General Motors
Xerox PARC – IBM

- 9. Cum să realizezi simplificarea produsului** **164**
Minicasetofonul Sony
Steve Jobs și Jony Ive: iPod, iTunes, iPad, iPhone
Zipcar – Wonga – Vespa – Dyson – servicii „gratuite”
Internetul

- 10. Cum să realizezi simplificarea pentru a reduce prețul I: Reproiectarea produsului** **183**
Herb Kelleher: Southwest Airlines

- 11. Cum să realizezi simplificarea pentru a reduce prețul II: Reproiectarea sistemului de afaceri și creșterea la scară mare** **199**
Richard W. Sears: Sears, Roebuck
Direct Line – Charles Schwab – Nucor

PARTEA A TREIA: SALVĂM DINOZAUROI

- 12. Au nevoie să fie salvați?** **225**

- 13. Punctele slabe ale firmelor puternice: cinci motive neîntemeiate din cauza cărora managerii nu simplifică** **233**
PA Consulting – LEK
Stuart Mabon: Micropolis
DEC – Betfair – Xerox – imprimantele Hewlett-Packard – Plus Development
Corporația – Allen Bradley Company

14. Cum pot simplifica liderii de piață fără să sufere	252
Intel – Filofax – Woolco – Kmart – Flickr – Instagram Google – Red Bull Waze – YouTube – WhatsApp	

PARTEA A PATRA: RECOMPENSELE SIMPLIFICĂRII

15. Este profitabil să simplifici pentru a reduce prețul?	267
Ford – McDonald's – Southwest Airlines – IKEA – Charles Schwab – Honda	

16. Este profitabil să simplifici pentru a îmbunătăți produsul sau serviciul?	284
Amazon – Google – Apple (perioada iPod-urilor) – ARM – Tetra Pak – BCG	

17. Succesul simplificării: o săpătură arheologică	302
---	------------

18. Limitele, puterea și gloria simplificării	323
--	------------

Următorii pași pentru antreprenori	337
---	------------

Note	338
------	-----

Mulțumiri	348
-----------	-----

Omul care a democratizat călătoriile

Calea obișnuită de a face afaceri nu este și cea mai bună.

Henry Ford

istorie antică? Nimeni dintre cei care se află astăzi în lumea afacerilor nu-și amintește de cutremurul provocat de Henry Ford, și chiar și în facultățile de administrare a afacerilor cazul lui este rareori studiat. Totuși, vom vedea că povestea lui Ford oferă niște lecții de neprețuit oricărui antreprenor sau director din zilele noastre.

Pe când avea 45 de ani și era un industriaș cu un succes moderat, Henry Ford a adoptat o poziție curajoasă care a zguduit lumea. Această decizie nu numai că i-a adus o avere, dar l-a transformat într-unul dintre cei mai mari arhitecți ai secolului XX și unul dintre cei mai renumiți și mai puternici oameni de pe planetă.

El a decis să simplifice și să democratizeze automobilul.

Videoclip de Richard Koch: modul în care viziunea simplificatoare a lui Henry Ford le-a eclipsat pe toate celelalte din industria mașinilor. www.simplify.fm.

Ford a vorbit în autobiografia lui de momentul decisiv:

„Ce încerc să subliniez este că metoda obișnuită de a face afaceri nu e și cea mai bună. În cele ce urmează, ajung la punctul în care m-am desprins complet de metodele obișnuite. De aici încolo începe succesul extraordinar al companiei.

În general, am urmat modelul branșei. Automobilul nostru era mai puțin complex decât oricare altul. În ce privește finanțele firmei, noi nu primeam bani din exterior. Însă, în afară de aceste două aspecte, nu eram fundamental diferiți de alte companii auto.”*

Când Ford a avut acest moment de iluminare, existau câteva sute de antreprenori rivali care produceau mașini. Aveau aproximativ aceleași studii și aceeași activitate: toți erau ingineri; aproape toți erau proiectanți de produse; toți erau entuziasmați de lumea automobilelor, mașinile lor participau la curse auto și manifestau un interes viu față de cine câștiga; și nu produceau mai mult de câteva mașini pe zi. Le vindeau și ei aceluiași tip de client – singura piață de la acea vreme pentru mașini – domni bogați și îndestulați, de obicei înnebuniți după automobile, pricepuți la șofat și la întreținerea frumoaselor lor „bestii”. Deși nu era lider de piață, Ford era unul dintre cei mai mari fabricanți, producând în jur de cinci vehicule pe zi.

* Henry Ford, *op. cit.*, p. 77. (n.tr.)

Dar oricât de convențional părea să fie în 1908, era mereu ceva ciudat la Henry Ford și la opiniile sale. „Din ziua în care prima mașină cu motor a apărut pe străzi”, a scris el, „mie mi s-a părut o condiție esențială.”** Acest punct de vedere a fost considerat excentric într-o perioadă în care prețul unei mașini depășea cu mult venitul anual al unui muncitor calificat. Cu toate acestea, Ford era un om încăpățânat. Deși întreaga industrie consta în a oferi „mașini sport” oamenilor bogați, Ford a avut viziunea unui lucru complet diferit. Spre oroarea lor, le-a spus oamenilor săi de vânzări:

„Voi construi un automobil pentru cei mulți. Va fi suficient de mare pentru o familie, dar suficient de mic încât un om să îl poată conduce și întreține. Va fi construit din cele mai bune materiale, de către cei mai buni muncitori, pornind de la cele mai simple planuri pe care le poate oferi ingineria modernă. Dar va avea un preț atât de mic, încât niciun om care are un salariu bun nu se va afla în imposibilitatea de a-l cumpăra și de a se bucura alături de familie de binecuvântarea orelor de plăcere pe care le oferă minunatele peisaje lăsate de Dumnezeu.”**

Această viziune, a spus el, „m-a împins să construiesc cu un singur scop final – descoperirea unui model care să satisfacă dorințele cât mai multor oameni... an după an, presiunea a fost și încă este aceea de a-l îmbunătăți și rafina, reducând tot mai mult prețul.”***

* Henry Ford, *op. cit.*, p. 81. (n.tr.)

** Henry Ford, *op. cit.*, p. 86. (n.tr.)

*** Henry Ford, *op. cit.*, p. 81. (n.tr.)

Ideea democratizării automobilului l-a inspirat pe Ford. Marea sa revelație a fost aceea că prețul era esențial. Dacă ar fi putut construi o mașină suficient de ieftină, credea el, s-ar fi vândut în cantități mari. Avea niște dovezi în sprijinul acestei teorii: în 1905-1906, Ford a realizat două modele, unul la prețul de 1.000 de dolari, iar celălalt la prețul de 2.000 de dolari. În acel an, compania a vândut 1.599 de automobile. În anul următor, a simplificat ambele modele și a redus prețurile: „Găselnița a fost că mașina cea mai ieftină costa 600 de dolari, iar cea mai scumpă – 750, iar atunci s-a demonstrat ce însemna, de fapt, prețul. Am vândut 8.423 de mașini, de aproape cinci ori mai multe decât în cel mai bun an de până atunci.”*

Este foarte bine să realizezi că prețul ar putea fi soluția creșterii vânzărilor, dar cum a reușit Ford să mențină prețurile suficient de mici încât să creeze o nouă piață de masă? Prima sa idee a fost să reproiecteze produsul și să facă doar un model standard, simplu:

„Prin urmare, în 1909, am anunțat într-o dimineată, fără niciun avertisment prealabil, că pe viitor urma să construim un singur model, că modelul urma să fie «modelul T», și că șasiul avea să fie același pentru toate mașinile...”**

„Caracteristica importantă a noului model... a fost simplitatea lui. Mașina nu avea decât patru unități constitutive: grupul motopropulsor, cadrul, osia din față și osia din spate... Am considerat că era misiunea mea în

* Henry Ford, *op. cit.*, p. 69. (n.tr.)

** Henry Ford, *op. cit.*, p. 85. (n.tr.)

calitate de designer să fac o mașină atât de simplă încât toată lumea să reușească s-o înțeleagă.

Chestiunea funcționează în ambele sensuri și se aplică oriunde. Cu cât un produs e mai puțin complex, cu atât e mai simplu de făcut, poate fi vândut mai ieftin și, prin urmare, vândut în cantități mai mari.”*

Așadar, prin realizarea unui singur produs – timp de peste un deceniu, cu puține variațiuni și opțiuni disponibile – Ford și-a putut reduce considerabil costurile.

De asemenea, a fost foarte atent la materialele folosite în fabricarea mașinilor. De exemplu, a fost primul care a folosit aliajul de oțel cu vanadiu, o invenție franțuzească, ce era și foarte ușor, și foarte rezistent – ideal pentru a crea ceva util pentru client. Inițial, au existat dificultăți care au trebuit depășite: niciun fabricant de oțel din America nu-l putea produce, așa că Ford a găsit o companie de mici dimensiuni din Canton, Ohio, și a acoperit el costurile primelor testări. După cum a relatat, „prima probă a fost un eșec. În oțel a rămas foarte puțin vanadiu. I-am pus să încerce din nou, iar a doua oară aliajul a reușit.”** Noul produs avea o rezistență la întindere de 170.000, cu aproape 260% mai mare decât cea a oțelului obișnuit. Oțelul aliat cu vanadiu a făcut ca mașina să cântărească mult mai puțin – ducând la scăderea consumului de carburant –, dar costând mai puțin decât alternativa tradițională.

Celălalt obiectiv pe care îl urmărea Ford prin mașina cu preț scăzut era un nou sistem de producție, gândit să realizeze vehicule la scară largă și cu costuri reduse. El

* Henry Ford, *op. cit.*, p. 82. (n.tr.)

** Henry Ford, *op. cit.*, p. 79. (n.tr.)

a construit cea mai mare fabrică din lume – nu doar cea mai mare fabrică de *automobile* din lume – pe un teren imens de 24 de hectare în Highland Park, în apropiere de Detroit. S-a deschis în 1910 în ziua de Anul Nou, iar câștigul în materie de productivitate a fost marcat în felul următor: „Comparați anul 1908 cu anul 1911... Numărul mediu de angajați a crescut de la 1.908 la 4.110, iar numărul de mașini construite de la puțin peste 6.000 la aproape 35.000. Observați că nu am făcut angajări proporțional cu randamentul.”*

Totuși, deși Ford a reușit să crească numărul de mașini produse per angajat de aproape trei ori în doar trei ani, iar mașinile lui au devenit mult mai ieftin de produs decât cele ale rivalilor săi, nivelul absolut de eficiență rămânea scăzut. Adevăratul progres a venit printr-o inovație brevetată, proiectată de directorii de producție: schimbarea de la producția de lot la o linie de asamblare transportoare. Acest lucru s-a întâmplat abia în 1913, și acela a fost momentul în care Ford a insistat, după cum bine se știe, ca toate mașinile să fie vopsite în negru, întrucât numai vopseaua neagră japoneză se usca suficient de repede pentru a ține pasul cu linia de producție.

Efectul combinat al simplificării și al producției la o scară largă a fost de scădere a prețului pentru modelul T până la 550 de dolari în 1914, când au fost vândute 248.307 mașini. Până în 1917, prețul scăzuse și mai mult, la 360 de dolari, având ca rezultat creșterea vânzărilor la 785.432 de vehicule. În 1920, au fost cumpărate 1,25 milioane de mașini model T. Comparativ cu anul 1909, o reducere a prețului cu 63% – la aproape o treime din prețul inițial al

* Henry Ford, *op. cit.*, pp. 87-88. (n.tr.)

modelului T, care era cu o cincime mai ieftin față de mașinile similare – a condus la o creștere de șaiszeci și șapte de ori a numărului de mașini Ford vândute.

Comparativ cu vânzările Ford din anii 1905 și 1906 (anul dinainte de introducerea strategiei de simplificare), vânzările din 1920 au înregistrat o creștere de 781 de ori. Simplificarea a făcut ca mașinile companiei să fie fabricate și mai ușor, și mai ieftin, iar reducerea prețului a ajutat foarte mult la creșterea întregii piețe, precum și a cotei de piață deținute de Ford. Până în 1920, partea sa a crescut la 56%, fiind de trei ori mai mare decât a celui mai apropiat rival al său, General Motors, un conglomerat alcătuit din cinci mărci de mașini. Ford era de departe cea mai profitabilă companie din lume în domeniul fabricării automobilelor – atât la vânzări, cât și la capitalul folosit.

Până și Henry Ford a fost surprins de cât de mult a crescut cererea în urma scăderii prețului. O reducere de 35-40% din prețul inițial a crescut vânzările de peste 700 de ori. Vom vedea acest model repetându-se pe tot parcursul cărții – impactul unei reduceri cu adevărat mari de preț asupra vânzărilor este întotdeauna mult subestimat. Relația dintre reducerea prețului și creșterea cererii este asimetrică. Dacă reduci prețul la jumătate sau la mai mult de jumătate, cererea crește *exponențial* – de zeci, sute sau mii de ori. Aceasta este una dintre cele mai importante descoperiri ale noastre. Reducerea radicală a costurilor reprezintă una dintre cele mai puternice forțe economice din univers.

Henry Ford este primul simplificator în vederea reducerii prețului. Cel mai important obiectiv al său a fost să scadă drastic prețul mașinilor, cu mai mult de jumătate din

cel inițial. Cazul lui ilustrează perfect cum reducerea costului și a prețului nu reprezintă un eveniment unic, ci un proces treptat, continuu, alimentat de câteva inovații majore – în cazul lui Ford, un model de mașină simplificat, standardizat într-un singur model, și linia de asamblare transportoare – și o mulțime de inovații mici. Prețurile nu trebuie reduse imediat la jumătate, ci poate fi creat un cerc virtuos în care reducerea inițială a costurilor de producție creează o piață mai largă și o cotă mai mare de piață, cu beneficiile unei producții la o scară mai mare, ce duc la o scădere a costurilor și prețurilor, crescând astfel cererea pe mai departe. Totuși, este esențial un angajament perseverent pentru a obține cel mai mic cost și cel mai mic preț posibil.

Deși obiectivul principal al lui Ford în procesul de simplificare a fost întotdeauna scăderea costurilor, el mai urmărea să atingă alte două obiective: o mașină mai utilă (utilitate mai mare) și mai ușor de condus și de întreținut (o folosire mai ușoară). Unul dintre motivele pentru care modelul T era o mașină mai utilă se datora faptului că era făcută dintr-un nou tip de oțel ce era și mai rezistent, și mai ușor decât versiunile precedente. Drept urmare, mașina lui Ford era și mai robustă, și mai economică decât cele ale rivalilor săi – consumul de carburant crește odată cu greutatea. El a proiectat mașina în așa fel încât „să fie simplu de folosit – pentru că în marea lor majoritate, oamenii nu au pregătire de mecanic”*, introducând o „transmisie planetară” care făcea ca vitezele să fie ușor de schimbat și ca mașina să fie simplu de manevrat. De unde și sloganul: „Oricine poate conduce un Ford”. Deoarece mașina a fost

* Henry Ford, *op. cit.*, p. 81. (n.tr.)

simplificată și acum era alcătuită din patru unități structurale (grupul motopropulsor, șasiul, osia din față și cea din spate) care erau ușor accesibile, nu era necesară nicio abilitate specială pentru a repara sau pentru a înlocui piesele avariate.

Toate aceste schimbări de proiectare au împletit scăderea costului cu o utilitate mai mare și o folosire mai ușoară. Mai exact, mașinile lui Ford erau mai ușoare, mai ieftin de utilizat și de întreținut, mai robuste, mai de încredere, mai simplu de condus și de reparat.

Rezultate

- Pentru Henry Ford, o avere personală estimată de revista *Forbes* la 188 de miliarde de dolari în 2008, din care cea mai mare parte a lăsat-o moștenire Fundației Ford. De asemenea, Ford a inventat un răspuns american la marxism – „Fordism”: producția în masă a unor produse simple, bine proiectate și ieftine, plus salarii mari pentru muncitori. După succesul modelului T, Ford a fost tratat cu multă atenție de către președinții Statelor Unite pentru a-i câștiga simpatia și chiar a influențat, de bine, de rău, politicile industriale ale lui Lenin, Stalin și Hitler.
- Pentru Ford Motor Company, crearea unei mărci puternice care a supraviețuit conducerii defectuoase (inclusiv a lui Henry Ford și a fiului său Edsel). Compania a rezistat peste 110 ani și în prezent este evaluată la 59 de miliarde de dolari, valoarea ei crescând anual din 1906 cu aproape 10%.¹

- Crearea unei piețe globale uriașe pentru automobile.
- O libertate mai mare pentru masele populare, rezultată din mobilitatea personală, de care înainte se puteau bucura doar câțiva privilegiați.
- Ford a fost precursorul unora dintre cei mai mari simplifikatori care sunt prezentați în această carte, deoarece aceștia construiesc acum pe metodele sale.

Puncte-cheie

1. Una dintre modalitățile de a crea o nouă piață imensă – cu un tip diferit de client, care nu-și permite sau nu este dispus să plătească decât un preț mult mai mic – este să-ți simplifici produsul astfel încât să fie mult mai ușor și mai ieftin de realizat și, prin urmare, de vândut.
2. Pentru ca această metodă de simplificare să dea rezultate, trebuie să reduci prețul cu cel puțin 50%. Acest procent nu trebuie să fie aplicat de la început, dar trebuie să continui să tai costurile și prețurile în fiecare an – cu aproximativ 10% pe an.
3. Învață o lecție de la Ford:
 - Reproiectează-ți produsul de la primele principii, tăind părțile care sunt costisitoare sau care nu sunt necesare.
 - Redu diversitatea liniei de producție și, dacă este posibil, utilizează un singur „produs universal” ca standard.
 - Redu numărul componentelor.
 - Elimină înfloriturile și opțiunile care nu sunt necesare.