

CUM A
SALVAT
STELLA
FERMA

CUM A SALVAT STELLA FERMA

VIJAY
GOVINDARAJAN

CHRIS
TRIMBLE

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea

O poveste despre cum
să faci inovația posibilă



PUBLICA

The original title of this book is:

How Stella Saved the Farm: A Tale About Making Innovation Happen,
by Vijay Govindarajan and Chris Trimble

Copyright © 2013 by Vijay Govindarajan and Chris Trimble. Published by
arrangement with St. Martin Press, LLC. All rights reserved.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-57-7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GOVINDARAJAN, VIJAY

Cum a salvat Stella ferma? : o poveste despre cum să faci inovația posibilă /
Vijay Govindarajan & Chris Trimble ; trad.: Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-57-7

I. Trimble, Chris

II. Sofonea, Mihaela (trad.)

336

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

REDACTOR:

Doru Someșan

DESIGN:

Alexe Popescu

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Elena Bițu

Silvia Dumitrache

Cuvânt înainte

Faptul că inovația reprezintă cel mai important avantaj competitiv în mediul de afaceri este un adevăr pe care nimeni nu îndrăznește să-l nege. Și totuși, în ciuda acestei evidențe, puține sunt acele companii care reușesc să creeze un mediu organizațional în care inovația să reprezinte norma și nu excepția. Deși dorința sinceră a oricărui manager executiv sau antreprenor este aceea de a ieși pe piață cu un produs nou prin care să-și surprindă atât concurența, cât și clienții, arareori acest lucru se întâmplă. De cele mai multe ori în România întâlnim câte o soluție sau idee inovatoare în piață și o mulțime de alte firme care copiază produsele.

Pare un paradox, doar că problema rezidă, așa cum ne arată Vijay Govindarajan și Chris Trimble în cartea de față, în modul în care conceptualizăm inovația. Inovația este înainte de toate un proces și ca orice proces are nevoie de administrare. Și cum nimic pe lumea asta nu este mai greu de administrat decât un demers a cărui finalitate n-o cunoaște nimeni, inovația, deși un imperativ de management în ziua de azi, devine apanajul doar acelor companii care știu cum să administreze inovația și nu a celor care organizează concursuri de idei crețe. În afară de idei, ceea ce pare că lipsește multora dintre firme este și modul de implementare și monitorizare a proceselor pe care lansarea unui produs sau idei noi le implică. Totodată în orice organizație apar conflicte interne pe care managerul trebuie să le rezolve dacă dorește ca ideea să fie dusă la bun sfârșit și să

se transforme într-un produs care să aducă plusvaloare atât pentru clienți, cât și pentru firmă.

Cum se administrează inovația? Veți afla acest lucru doar dacă vă îngăduiți luxul de a petrece câteva ore la ferma Windsor, unde Stella, Deirdre, Bull, Mav, Einstein, Rambo și Maisie, personajele acestei parabole, au dificila sarcină de a salva ferma de la faliment. Parcurgeți alături de aceștia dificultățile inerente unui astfel de demers, pentru ca mâine când vă întoarceți la birou să aveți deja experiența necesară pentru a face loc inovației în compania pentru care munciți sau în afacerea pe care o conduceți.

Voicu Oprean
Fondator și CEO AROBS Transilvania Software

Prefață

Puterea fabulei ca material didactic a fost confirmată de-a lungul timpului. Dacă ați crescut în lumea occidentală, de pildă, probabil vă aduceți bine aminte de lecțiile din copilărie, bazate pe fabulele lui Esop, precum *Broasca țestoasă* și *Iepurele și Băiatul care a strigat: „Lupul!”*. Fabulele pot avea un impact la fel de mare asupra adulților ca asupra copiilor. De fapt, această carte a fost inspirată de două astfel de fabule. Clasică poveste a lui George Orwell, *Ferma animalelor*, a revelat pericolele ascunse ale comunismului. Iar fabula lui John Kotter, *Aisbergul nostru se topește*^{*}, a încorporat principiile managementului schimbării într-o povestire încântătoare despre o colonie de pinguini.

Am utilizat *Cum a salvat Stella ferma* cu un public divers, de la directori executivi până la angajați în prima linie sau studenți. Am văzut că arta povestirii funcționează. Catalizează procesul de învățare. Transgresează complexitățile și detaliile și stimulează o discuție animată și cu miez. Am descoperit că, în trei ore, reușim să acoperim mai multe subiecte cu un public care a citit *Stella* decât cu unul care nu a citit-o.

Cum a salvat Stella ferma are la bază peste un deceniu de cercetări. Povestea este un compozit ce include zeci de inițiative în domeniul inovației, pe care le-am urmărit în organizații consacrate. În programele-pilot, la care au luat parte primii noștri cititori, câțiva participanți ne-au mărturisit că, în sinea lor,

^{*} *Aisbergul nostru se topește*, Publica (2008) (n.r.).

credeau că scrierea noastră fusese inspirată de propriile lor companii. Așa ne-am dat seama că *Stella* avea efectul scontat.

Intenția noastră în această carte este să ne concentrăm asupra câtorva principii fundamentale în administrarea unei inițiative inovatoare, nu să examinăm subiectul cu minuțiozitate. Cititorilor care caută o abordare mai amplă și mai tradițională le sugerăm *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* (Harvard Business Review Press, 2010). Această carte are la bază aceleași cercetări ca și cea de față, însă oferă recomandări amănunțite, o analiză cuprinzătoare și numeroase exemple privind inovația, desprinse din lumea reală, în care pot fi recunoscute companii precum IBM, BMW și Deere & Company.

Dar, sincer vorbind, veți avea mai mult de câștigat de pe urma lucrării *The Other Side* dacă citiți mai întâi *Stella*. Nu trebuie decât să depășiți latura amuzantă a unei narațiuni relatate pe un ton relaxat, în ciuda intenției sale serioase.

Pentru a profita la maximum de conținutul *Stellei*, acordați-vă răgazul necesar pentru a zăbovi asupra Ghidului de studiu, care include „Întrebări recapitulative“, „Întrebări care dau de gândit“ și, cel mai important, „Lecții de reținut“.

Prolog

Compania aeriană anunță ultimul apel pentru îmbarcare, iar Stella îl mai îmbrățișă o dată pe Alejandro. Se lipi de trupul lui puternic și își frecă botul de gâtul lui lung. În cele din urmă, se întoarse și se îndreptă spre poartă. Cum ajunsese aici? Stella sperase să se îndrăgostească într-o bună zi, însă nu se aștepta cătuși de puțin să se întâmple atât de repede.

Stella avea aspirații înalte, dar a se îndrăgosti până peste urechi nu se număra nici pe departe printre ele. Terminase facultatea cu doar câteva luni în urmă, cu convingerea fermă că va schimba lumea. Desigur, nu știa exact *cum* avea să schimbe lumea, însă era dornică să se apuce de treabă – demarând lucrul la ampla întreprindere agricolă a familiei, unde avea să capete o adevărată experiență, dezvoltându-și abilitățile pentru viitor.

Mama Stellei, care era departe de a fi un Exemplar de Elită ca fiica sa, îi oferise câteva sfaturi părintești. „Ai toată viața înaintea ta pentru a munci“, îi spusese ea odraslei sale. „Iar viața nu se rezumă la muncă. Du-te să vezi lumea mai întâi. Distrează-te.“

Așa că Stella și-a amânat planurile legate de carieră. Și-a cumpărat un rucsac, un bilet de avion cu reducere și un ghid de călătorii – *Peru cu zece dolari pe zi*. Era pregătită să renunțe la multe, cu o singură excepție. Nu voia să se desprindă de BlackBerry-ul ei nici în ruptul capului.

Își începu ascensiunea montană, urcând pe Poteca Incasă. Se împrieteni cu alți excursioniști din întreaga lume, lăsându-se

amețită de educația, interesele și perspectivele lor neobișnuite. Într-o zi, parcurse drumul anevoios până la Machu Pichu, celebra ruină incasă. Piscul era învăluit într-o ceață groasă. Stella se așeză pe o stâncă, trăgându-și sufletul.

În clipa aceea, din ceață apărură Alejandro.

— Dorești o bomboană Life Saver de cireșe? se oferă el.

Stella ridică ochii – *dându-și capul pe spate, tare de tot* – pentru a-i întâlni privirea.

Alejandro era înalt. Era arătos. La fel ca țara sa natală, Peru, părea extrem de... *exotic*.

— Sigur că da. Ia un loc, îl invită ea.

În următoarele câteva luni călătoriră împreună – Stella descoperind o lume necunoscută, Alejandro explorându-și propria țară și cunoscându-se unul pe celălalt. Fotografiară păsări ciudate în Amazon. Se prăjiră la soare pe plajele care le-au ieșit în cale. Se aventurară în catacombele aflate în subsolul unei mănăstiri seculare din Lima.

Stella nu putea să nege că era atrasă fizic de Alejandro. Îi admira trupul robust și athletic. Pe deasupra, emana, totodată, un aer luxuriant, ba chiar o anumită blândețe. Stella găsea combinația irezistibilă.

Acum, după idila aceasta neașteptată, Stella urcă în avion profund îngândurată. Faptul că îl părăsea pe Alejandro nu era singura ei sursă de neliniște. Își verifică BlackBerry-ul din nou. Alte vești proaste de la Deirdre, mentorul ei de la ferma Windsor. Economia întreprinderii agricole se deteriora rapid. Deirdre trebuia să facă față unor presiuni extraordinare.

Stella știa că venise timpul să se îndrepte către casă pentru a încerca să dea o mână de ajutor. Se vânzoli pe scaun fără să-și găsească locul. Scaunele din avion nu erau proiectate pentru un corp ca al ei.

Știți, Stella era oaie.



Alejandro era o lamă alpaca.
Iar aceasta este, într-adevăr, o fabulă.



Va salva Stella ferma?

(Titlul cărții spune că da,
ceea ce nu înseamnă că va fi neapărat așa!)

PARTEA 1

Capitolul 1

Cu trei luni înainte...

DEIRDRE SE AȘEZĂ în spatele biroului masiv de mahon, făcut la comandă pentru un cal. Pe monitorul computerului apărură două noi e-mailuri. Îl citi mai întâi pe cel trimis de brokerul ei, care îi reamintea să fixeze prețul pentru recolta de porumb din toamnă. Își făcu o notiță mentală. Deirdre administra recoltele de porumb și de soia de la ferma Windsor de aproximativ un an și îi plăcea provocarea la care se înhămasse.

Celălalt e-mail, trimis de tânăra sa protejată, Stella, descria magia Potecii Incașe.

Stella își descria aventurile atât de expresiv, încât Deirdre aproape că se vedea călătorind prin Peru. Cu toate acestea, se gândi Deirdre, ar fi plăcut ca Stella să se întoarcă la Windsor. Era cea mai atipică oaie pe care o cunoscuse Deirdre vreodată, fiind un lider înnăscut.

Prin ușa biroului ei străbătu sunetul unor copite care se apropiau. Silueta tatălui lui Deirdre, Marcus, umplu cadrul ușii. Arăta la fel de puternic ca de obicei, deși neobișnuit de obosit. Marcus condusese ferma mai bine de două decenii, modernizând administrarea acesteia și măbind-o de aproape patru ori.

Experimentat, versat și înțelept, era respectat atât la fermă, cât și în afara acesteia.

— Ce fac nepoții mei? spuse Marcus, ca de obicei, în loc de salut. Se descurcă la școală?

Deidre zâmbi, gândindu-se la mânjii ei năbădăioși, Russell și Thomas.

— Se descurcă, da, răspunse ea. În schimb, eu mă descurc mai greu cu ei.

Însă era evident că Marcus avea altceva pe suflet.

— Deidre, vine o vreme în viața oricărui armăsar când trebuie să admită că e timpul să se pensioneze. Această clipă a venit și pentru mine. Sunt pregătit.

Poftim? Desigur, toată lumea de la fermă știa că Marcus va trebui să se pensioneze la un moment dat, însă era o împrejurare pe care Deidre prefera să o mențină la distanță.

— Tată, bineînțeles, eu și toți membrii familiei noastre te vom susține în alegerea pe care o vei face. Dar de ce acum? Pari la fel de stăpân pe situație ca întotdeauna.

Marcus conducea afacerea cu o mână extrem de fermă și în mod eficient. Inspira excelența la nivel operațional în întreaga fermă. Deidre zâmbi, gândindu-se că managerii fermei Windsor erau aproape obsedați de găsirea unor noi oportunități de îmbunătățire a performanței.

— Nu voi face niciun serviciu fermei continuând să rămân la conducere, spuse Marcus. Am făcut tot ce am putut. Mai am o singură responsabilitate: să mă asigur că ferma va fi pe mâini bune în viitor.

— Tată, i-ai spus lui Bull?

Deidre și-l imagina pe uriașul Bull săltând de bucurie la auzul veștii. Bull ocupa cel de-al doilea loc la cârma fermei Windsor. Conducea divizia de bovine, afacerea cu lactate a fermei, totul cu eficiența unei mașini de muls care funcționează impecabil. Era puternic, dominant și atât de încăpățânat, încât toată lumea folosea porecla cât se poate de transparentă – Bull – în loc să-i spună Harold, cum îl chema.

— Deirdre, trebuie să vorbim, spuse Marcus pe un ton scăzut. Nu mai sunt de părere că Bull este succesorul potrivit.

Deirdre era uimită.

— Dar Bull este adjunctul tău de ani de zile. A fost mereu alături de tine!

— Tocmai aici e problema. Bull va conduce afacerea exact ca mine. Nu de asta are nevoie ferma. Pe zi ce trece, devine tot mai clar că eficiența nu mai e îndeajuns – cel puțin dacă vrem ca această companie să continue să fie condusă de familie.

Deirdre avu nevoie de un răgaz de gândire. Își întoarse ochii către fereastră, privind spre pășunile aflate dincolo de aceasta. Era o zi extraordinar de însorită. Oile pășteau liniștite în zare. Cu decenii în urmă, când animalele începuseră să-și conducă propriile ferme, dăduseră dovadă rapid că erau capabile să înțeleagă agricultura intuitiv. Cu toate acestea, oamenii le-o luaseră înainte și puseseră utilajele la lucru. Marcus făcuse câțiva pași în această direcție, achiziționând două tractoare prețioase, pe care le menținea în stare perfectă de funcționare. (Uneori spunea că tractoarele sunt *adevărații* cai de povară de la Windsor, deși această remarcă nu fusese prea bine primită de către unii dintre membrii mai sensibili ai echipei.) Oare lucrurile stăteau așa de prost pe cât sugera tatăl ei?

Marcus întrerupse meditația lui Deirdre.

— Fermele conduse de oameni devin tot mai puternice și utilizează mașini din ce în ce mai sofisticate. Știi care e motto-ul lor: *Mai mare înseamnă mai ieftin*. Dacă nu facem ceva curând, ideea de fermă condusă de animale ar putea deveni la fel de vetustă ca plugul tras de cai.

Deirdre nu-l mai văzuse niciodată pe tatăl său atât de agitat.

— Ferma noastră a crescut, continuă Marcus, însă este încă mică prin comparație. Putem încerca să mizăm pe mărime, însă

Familia înainte de toate a fost mereu cel mai valoros principiu pe care îl avem.

— Așa cum și trebuie să fie, tată, îl aprobă fiica.

Marcus părea epuizat, cu coama vâlvoi, ițindu-se pe sub pălărie, ca niciodată.

— Îți voi mărturisi ceva care trebuie să rămână cu orice preț între noi, Deirdre. Primesc întruna telefoane de la oameni care vor să ne cumpere ferma. McGillicuddy a pomenit de această posibilitate de cel puțin trei ori.

Deirdre își simți firele de păr din coama împletită zbârlindu-se. Competiția dintre fermele conduse de animale și cele administrate de oameni fusese prezentă mereu. În mare măsură, era o rivalitate ce avea ca miză respectul reciproc. Dar McGillicuddy, omul care conducea gigantica afacere învecinată cu ferma Windsor, nu acceptase nicio clipă realitatea că, în aceste vremuri moderne, animalele își conduceau singure fermele. Era de asemenea bine cunoscut pentru felul urât în care trata animalele de povară.

— Sunt îngrijorat, spuse Marcus. Într-o bună zi, s-ar putea să nu avem de ales și să fim nevoiți să vindem. Unii dintre prietenii noștri au trecut deja prin asta.

— Dar ferma pe care o conduci tu este mult mai bună...

— Ni s-ar putea întâmpla și nouă! Întrerupse Marcus protestul fiicei sale.

Nu era vreme de îndulcit situația.

— Avem nevoie de un nou gen de lider. Cineva creativ. Cineva curajos. Cineva capabil să ducă ferma înspre noi direcții.

Își privi fiica în ochi.

— Încă din copilărie ai demonstrat că ai o altfel de minte. Mereu ai văzut dincolo de evidențe, întrezărind soluția inedită.