

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

The Reinventors

Copyright © 2012 by Jason Jennings

Originally published by Portfolio/Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC.

Copyright © 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească.

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro/blog

Traducător: Alina Grozea

Redactor: Carmen Botoșaru

Tehnoredactor: Teodora Vlădescu

Coperta: Mădălina Ioniță

Copyright Manager: Andrei Popa

DESCRIERE CIP a Bibliotecii Naționale a României

JENNINGS JASON

Reinventatorii : cum urmăresc companiile extraordinare schimbarea radicală continuă / Jason Jennings; trad.: Grozea Alina. - București: ACT și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-182-4

I. Grozea, Alina (trad.)

336

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmită mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

JASON JENNINGS

REINVENTATORII

Cum urmăresc companiile extraordinare
schimbarea radicală continuă

Traducere din limba engleză:

Alina Grozea

 **ACT și Politon**
2017

CUPRINS

INTRODUCERE

Introducere	11
<i>Capitolul 1. Schimbarea constantă și creșterea</i>	19
<i>Capitolul 2. Renunțarea</i>	43
<i>Capitolul 3. Alegerea destinației</i>	77
<i>Capitolul 4. Sărută mai multe broaște</i>	105
<i>Capitolul 5. Cine rămâne, cine conduce, cine pleacă</i>	133
<i>Capitolul 6. Cum îi aduci pe toți de aceeași parte</i> a baricadei și cum faci să rămână uniți	163
<i>Capitolul 7. Întotdeauna cumpătare</i>	193
<i>Capitolul 8. Sistematizează totul</i>	235
<i>Capitolul 9. Nu ezita</i>	269
Mulțumiri	299



Respect pentru oameni și cărți

M-am angajat în acest proiect să văd cum văd noileu că
pentru A în punctul B, Dar nu este asta ce am des-
coperit. Am descoperit că în procesul de deplasare de la
A la B, acești oameni au dezvoltat noi seturi de abilități și
de valoare care sunt deosebite de punctele C și D, și încă mai departe.

O acțiere bătătoră și fără cenzură arată că furnizatorii
ceva valoare că nu dispusă să te plătească suficient de mult
ca să devină beneficiul investiției de bani. Înțelesul
este că se asigură că furnizorii să continuă ceva valoare că
dispusă să-i plătească suficient de mult ca să devină cumpărătorii și afirmați că nu există nicio alternativă.

Acum să te întrebă să spui că ești de acord cu asta.
Speră să spui că nu ești de acord, că nu ești de acord
cu modul în care se tratează oamenii și cu modul în
care se tratează ceva valoare că nu ești de acord.
Dar te voi învăța că ești de acord. Să sună singur de toate
aceste lucruri și să te va oferi lecții și principii, ca să câștigi
un avanaj de la ceilalți.

Voi învăța ce fac oamenii și companiile care se reprezintă
continuu pentru că organizațiile lor să rămână
în înfrângere. Dacă ești gata, această carte te va ajuta să devii
împreună cu afacerile tale, un reinventator în serie.

55

Schimbarea crește în mod exponențial. Cu toate că
în lăsările legii, bugetului statei sau creșterii
din altfel, nu există săptămâni sau ani în care nu se
veze în locuri și obiecte care să arate ca înainte.

Cu ani în urmă, stăteam în fața unui auditoriu format din ingineri și directori de top ai unei companii de produse electronice. Voiam să-i ajut să se familiarizeze cu subiectul pe care urma să-l abordez, aşa că le-am pus trei întrebări:

„Câți dintre voi ar dori să câștige mai mulți bani?“

Au ridicat cu toții mâna, inclusiv noiii angajați, cei din managementul inferior, de mijloc și executivii seniori, ba chiar și cei cu funcțiile cele mai înalte.

„Acum ridicați mâna dacă sperați că într-o zi să fiți promovați sau să primiți mai multe responsabilități.“

Încă o dată a fost unanimitate: cu toții au ridicat mâna.

Apoi, le-am adresat ultima întrebare: „Și când ați dorit să începeți să câștigați mai mulți bani și să aveți mai multe responsabilități – mai devreme sau mai târziu?“

Acompaniat de zâmbete largi, răspunsul lor a răsunat puternic în încăpere: „MAI DEVREME!“

Când m-am uitat la directorul general, părea că a auzit ceva ce nu i-a plăcut. În pauză, l-am întrebat dacă era ceva în neregulă cu ce spusesem. „Nu, nu e nimic în neregulă“, mi-a zis, „dar acele întrebări pe care le-ai pus o să mă țină treaz la noapte. Ei toți vor să crească și să le fie mai bine, și ar fi bine să nu-i dezamăgesc.“

Avea mai multă dreptate decât își închipuia.

De-atunci, am pus aceste întrebări unei jumătăți de milion de oameni care au participat la discursurile mele și am fost martorul a tot atâtea mâini ridicate, deci mi se pare corect să trag concluzia că dorința de a-ți îmbunătăți situația financiară și de a-ți atinge potențialul maxim este o dorință universală.

În speranța împărtășită de cei care muncesc sunt însă îngropate două probleme uriașe ce au consecințe majore pentru proprietarii și liderii afacerilor de orice anvergură și acest lucru se adresează direct nevoii de schimbare radicală constantă și de reinventare:

- Dacă afacerea nu crește, oamenii care doresc să câștige mai mulți bani și să aibă mai multe responsabilități nu vor primi ce-și doresc, când își doresc, și vor găsi un motiv să plece și să caute oportunități mai bune în altă parte.
- Dacă afacerea nu e supusă continuu schimbării radicale, nu va fi niciodată capabilă să vină în întâmpinarea dorințelor și nevoilor clienților săi, iar dezvoltarea ei va fi întâi ezitantă, apoi se va opri de tot.

Două dintre responsabilitățile fundamentale ale liderilor de afaceri sunt să mențină unită o echipă de oameni extrem de motivați și să se asigure că acea echipă vine în întâmpinarea unei baze de clienți în continuă creștere și care manifestă dorințe și nevoi mereu în schimbare. Orice altceva poate fi rezolvat.

N-a existat *niciodată* o afacere care să atingă nivelul de profit dorit și să rămână pe loc, la același nivel, pentru o durată semnificativă de timp. Chiar și cei care ajung în topul Fortune 1 000 stau pe teren nesigur. Două din trei companii au fost capabile să rămână pe poziție din 1973 până în 1983, dar din 1993 până în 2003, cam două din trei afaceri și-au pierdut poziția de lider. Si nici în viitor nu va fi mai ușor să rămâi în top.

Fiecare afacere trebuie să se schimbe constant și rapid, să se dezvolte, să meargă înainte; altminteri se va trezi alunecând pe o spirală descendenta care va duce în final la dispariția aceluia business. Companiile stagnante, istoric vorbind, au pierdut aproape 75 de procente din cota lor de piață și deseori CEO-ul și echipa de manageri au fost concediați. Cei care i-au înlocuit au avut puține șanse de partea lor. Nici măcar una din două companii stagnante nu și-a găsit drumul înapoi către o creștere sănătoasă (de 4% sau mai mult).

ÎNȚELEPCIUNEA CONVENTIONALĂ NU VA ASIGURA O CREȘTERE CONTINUĂ

Obținerea și menținerea unei creșteri sănătoase este singura mare provocare cu care o afacere se confruntă în fiecare zi a existenței sale, pentru că o creștere consistentă pur și simplu nu e ceva obișnuit, iar o creștere profitabilă este cu atât mai rară. În timp ce studia companii de pe tot globul, Bain and Company Research a descoperit că nouă din zece afaceri eşuează în mod obișnuit să-și amortizeze

capitalul investit. În fapt, creșterea medie anuală în anii '90 a fost de 1,4% și chiar mai mică în anii 2000.

Cercetările pentru cartea mea *Think Big, Act Small (Gândește mareț, acționează la scară mică)* au consolidat descoperirile făcute de Bain and Company Research. În ciuda celor doi ani de studiu a peste 72 000 de companii din întreaga lume, echipa mea de cercetare și cu mine nu am reușit să identificăm decât 120 de afaceri care au atins o creștere organică din două cifre într-o perioadă de zece ani consecutivi.

SCUZE VECHI ȘI OBOSITE PENTRU CREȘTERE MICĂ SAU DELOC

În loc să accepte că e propria lor responsabilitate și să abordeze cauza principală pentru lipsa de creștere – indisponibilitatea de a îmbrățișa schimbarea radicală – mulți lideri de afaceri își petrec timpul căutând scuze pentru a-și justifica slaba performanță. Explicațiile lor îndoienice au fost preluate atât de frecvent de atât de multe persoane, încât au căpătat o validare *de facto*. Iată câteva exemple dintre cele mai utilizate scuze:

► „**E din cauza economiei; ne va merge mai bine când timpurile vor fi mai bune.**“ Rezervele financiare, rentabilitatea activelor și creșterea profitului au fost constant în declin în ultimele patru decenii. În acești ani au avut loc șapte recesiuni economice și șapte reveniri. Pe viitor, sunt așteptate multe astfel

de situații. Recesiunile economice constituie, de fapt, vremuri favorabile creșterii; mai mult de jumătate dintre companiile membre listate azi la Dow Jones Industrial Average și-au deschis porțile și au început să prospere în timpul recesiunilor.

► „**Creșterea lentă nu se află sub controlul nostru.**“ Voința Domnului, recesiuni, politici antitrust, guverne republicane ori democratice – evenimentele incontrolabile sunt responsabile pentru mai puțin de una din cinci stagnări în afaceri. 83% din companii sunt condamnate de erori interne ce țin de execuție. Vom discuta în următoarele capitole despre problemele interne, controlabile.

► „**Nu putem crește pentru că suntem prea mari (sau prea vecchi).**“ Ca să fie clar, nu peștele mare îl înghite pe cel mic, ci peștele rapid îl înghite pe cel lent. Dar de când am conturat prima oară atacul asupra înțelepciunii convenționale, în anul 2000, multe organizații mari au îndepărtat limitările birocratice și au început să gândească mareț, dar să acționeze la scară mică. Și nu doar companiile mari din domeniul tehnologiei au suferit schimbări radicale; companii industriale, de distribuție, retail și chiar companii din domeniul educației au demonstrat că un business poate crește.

► „**Reducerea costurilor este cheia creșterii noastre.**“ Chiar dacă strategiile de a obține mult cu costuri mici au impulsionat de atâtea ori inovații și creșteri incredibile, reducerile demodate ale

costurilor, suportate de toată lumea, de la toate nișurile, au eşuat să realizeze creşteri profitabile în 93% din cazuri. De ce? Pentru că reducând afacerea cu 10 sau 15 procente, tot îți rămân 85 de procente cheltuite pe activități care nu contribuie cu nimic la creșterea afacerii și care împiedică prețioasa investiție bănească să creeze oportunități pentru o răspлатă consistentă. Asta înseamnă să uzi buruienile în timp ce lași florile să se usuce.

► „**Achizițiile sunt cheia creșterii noastre.**“ Putem să ne amintim cu toții exemple bune, ca atunci când eBay a cumpărat PayPal și Disney a cumpărat Pixar. Sau deceniul în care IBM a investit profitabil și și-a sporit veniturile cu 50 de procente, iar vânzările Cisco au crescut cu 8,8 miliarde de dolari în urma achiziționării și dezvoltării altor companii. Acestea sunt exemple notabile de achiziții ce au schimbat regulile jocului și le-au asigurat companiilor respective creșteri formate din două cifre. Însă, aşa cum spune un proverb, exemplul nu constituie o dovdă. Achizițiile sunt terenuri minate, cu capcane amplasate peste tot. Aproape două treimi din companiile care au fuzionat au căzut în capcană și au rămas acolo o vreme după ce au anunțat o achiziție, și aproape 90% dintre aceste companii au eşuat în accelerarea unei creșteri semnificative în următorii trei ani, conform firmei de cercetare McKinsey Global Institute.

► „**Oamenii nu doresc sau nu sunt capabili de schimbare.**“ Când Bob Nardelli și-a prezentat planul de a reinventa Home Depot, nu s-a bucurat de prea

mult credit. „În niciun caz nu voi face parte din armata de [biiip] a lui Bob“, a mărturisit un director executiv. Dar mulți astfel de directori au ajuns în poziții manageriale la alte mari organizații și au dus-o foarte bine. Ei s-au schimbat, însă nu pentru Nardelli. Studiile au arătat că doar una din cinci persoane au probleme atât de adânc înrădăcinatice cu ideea ori cărei schimbări. Majoritatea, 63 de procente, vor accepta și te vor ajuta să te reinventezi imediat ce vor simți că e ceva sigur și că rezultatul final are șanse mari de reușită. (Restul de 17% sunt susținătorii tăi de la bun început – ei sunt gata să se reinventeze imediat ce spui „Hai!“)

CONSTRUIREA UNEI CULTURI A SCHIMBĂRII ȘI CREȘTERII

Una dintre cele mai importante decizii pe care le va lua un lider este să determine ce fel de cultură ar trebui să aibă organizația sa. Cea mai grea și nesfărșită muncă pe care o va face va fi să trăiască în spiritul acestei culturi (și să fie văzut făcând asta) și să-i adune și să-i păstreze pe toți de aceeași parte a baricadei, în spiritul aceleiași culturi.

Cultura se definește ca totalitatea atitudinilor, scopurilor, valorilor și practicilor împărtășite de o organizație. Orice grup de oameni are o cultură. Nu contează că este vorba de un mic restaurant, o firmă obișnuită sau o corporație multinațională cu o sută de mii de angajați,

fiecare grup are o cultură distinctă, fie că e cultura dorită de lideri și cea pe care ei se străduiesc în mod constant să-o răspândească în organizație, fie că este o cultură formată de la sine.

Atunci când un lider eșuează în implementarea culturii potrivite, o cultură tot va exista; aceasta putând fi descrisă cel mai bine prin faptul că fiecare acționează pentru sine însuși, întru beneficiul propriu și în pofida intereselor companiei.

Cel mai bun exemplu de companie care a creat o cultură a creșterii și a îmbrățișat schimbarea constantă și reinventarea, în timp ce fiecare membru al său era conștient de această cultură, este Apollo Tyres din India. Compania își desfășoară activitatea în India, unde deține o rețea de peste patru mii de distribuitori care îi vând produsele, în Africa de Sud, unde are aproape o mie de dealeri, și în Olanda.

Până în 2005, Apollo a petrecut câteva zeci de ani devenind un mic, dar respectat producător de anvelope de pe piața indiană. Tânărul director general al companiei, Neeraj Kanwar, a declarat: „Noi ne-am aflat în aceeași poziție în care au fost și multe alte companii. Aveam venituri de trei sute de milioane de dolari pe an, ne luptam constant cu tot felul de chestiuni arzătoare și ne gândeam tot timpul că probabil nu ne petrecem timpul în cel mai bun mod.”

Kanwar compară poziția companiei de la acea vreme cu un fonograf demodat. „Discul se tot învârte, dar acul este blocat. În unii ani, veniturile creșteau cu câteva procente, pentru ca în anul imediat următor să scadă cu

câteva procente, și tot aşa.” Declicul care a făcut ca Apollo să îmbrățișeze ideea de creștere constantă și de schimbare necesară pentru obținerea acestei creșteri a apărut în 2005.

„Am organizat o ședință cu cei mai importanți 20 de oameni din companie”, a spus Kanwar, „și, pentru prima oară, ne-am întrebat serios unde am fost, unde suntem și unde vrem să fim. Până la acel punct, ne lipsise un tel înalt.”

În timpul unui seminar care a avut loc în afara sediilor companiei, grupul a decis că vrea să crească afacerea de peste șase ori, până la două miliarde de dolari, în următorii cinci ani, ceea ce ar fi situat-o în top 15 al companiilor producătoare de anvelope.

„Odată ce am știut care este marele nostru obiectiv, am fost cu adevărat hotărât să creștem”, a declarat Kanwar, care și-a făcut educația în SUA. „Următorul pas firesc a fost să ne întrebăm ce trebuie să facem pentru ca acest lucru să se întâmple.”

Grupul a decis că ar putea conduce compania, într-un ambicioz interval de cinci ani, către venituri de două miliarde de dolari pe an dacă aderă la trei principii, care au devenit cunoscute drept Stâlpii lui Apollo: oameni, tehnologie și calitate.

„La capitolul oameni, eram uniți”, a spus Kanwar, „și am decis că unde-s mulți, puterea crește. Aveam nevoie de mai multe persoane talentate, iar cele care erau deja alături de noi aveau nevoie de mai multă instruire, pentru că ele constituiau principalele bunuri ce urmau să ne

conducă la venitul de două miliarde de dolari. Prima schimbare imediată a fost să lansăm Apollo Laureate Academy, creată pentru a instrui pe toată lumea, de la manager la simplu vânzător. Am reinventat în totalitate felul în care găsim, păstrăm și creștem oameni.“ Aceasta a fost primul stâlp de rezistență.

Pentru al doilea stâlp de rezistență, „ne-am dedicat complet tehnologizării pe toate planurile“, a declarat Kanwar. „Făcând tehnologiile aplicate disponibile tuturor din companie, nu numai că le-am făcut viața mai ușoară, dar și luarea deciziilor a devenit rapidă, permitând o continuă reinventare.“

„Iar când ne referim la calitate ca fiind cel de-al treilea stâlp de rezistență al parcursului nostru, ai putea crede că vorbim despre calitatea produselor“, a adăugat Kanwar, „dar nu este vorba despre asta. E de la sine înțeles că produsele trebuie să fie de cea mai bună calitate. Noi ne-am luat însă un angajament față de calitate în *toate* aspectele activității noastre și la fiecare nivel al companiei. Una dintre aspirațiile noastre este să câștigăm râvnitul Premiu Deming pentru calitate.“

Pe parcursul creșterii și reinventării companiei Apollo, a mai existat și un al patrulea stâlp de rezistență, nemenționat: viteza. „Filosofia mea“, a explicat Kanwar, „este că dacă un lucru merită făcut, atunci trebuie să-l faci cât mai repede posibil. Nu e natural să tărgănezi lucrurile“, a spus el. „Dacă te-ai hotărât, apucă-te de treabă și termin-o!“

„Odată ce te-ai dedicat unei creșteri constante, echipa te susține și aderați cu toții la principiile ce vă vor ghida

pe acest drum, aspectele care au nevoie de reinventare fiind evidente“, a adăugat Kanwar, completând cele spuse astfel: „Reinventarea nu este ceva ce faci o dată sau de două ori sau din când în când. Ea face parte din rutina ta zilnică, iar să conduci o afacere în spiritul schimbării constante și radicale e mult mai distractiv decât să asculti un disc stricat.“

Dacă un lider își dorește cu adevărat să construiască o afacere dedicată creșterii și schimbării, atunci mesajul următor trebuie să devină o parte vitală a culturii organizaționale și toții cei din companie trebuie să-l cunoască și să-l aplice:

O CULTURĂ A SCHIMBĂRII ȘI CREȘTERII ÎNSEAMNĂ UN VIITOR MAI BUN PENTRU TOȚI

Când o afacere crește rapid, toți susținătorii – angajați, lideri, clienți, furnizori și investitori – sunt fericiți și satisfăcuți financiar. Când o afacere nu crește, aceiași susținători încep să sufere din punct de vedere financiar, nu mai au încredere în viitor, orizontul le devine sumbru și încep să caute în altă parte oportunități mai bune.