

KISS
KEEP IT SMART AND SIMPLE
O POVESTE DESPRE CALITĂȚILE UNEI COMPANII VIZIONARE

Ioan Daniel LOGIGAN

Abstract

“Imaginați-vă ca ați întâlni o persoană remarcabilă care ar putea, doar uitându-se la soare și stele, în orice clipă din zi și din noapte, să vă spună data și ora exactă : “ Este 23 aprilie, anul 1401, ora 2.36.12 a.m”. O astfel de persoană ar fi un observator perfect și cu siguranță am fi uimiți de abilitatea lui. Dar, oare nu ar fi uimitoare și o persoană dacă, în loc să spună cât este ora, ar construi un ceas care să poată arăta mereu ora exactă, chiar și după ce ea va fi murit de mult?”.

Din această poveste realizăm faptul că, companiile vizionare sunt “ceasul” din povestea noastră, chiar dacă au fost la un moment dat conduse de un lider charismatic și vizionar ele au fost programate să prospere dincolo de orice lider sau cicluri de viață ale produselor. Așadar un lider artizan este un lider ce nu urmărește escaladarea pieței, promovarea produselor, gloria personală ci din contra el abordează problema din punct de vedere “arhitectural” el în cele din urmă creează compania însăși și ceea ce înseamnă scântea sa impulsul primar ce dă după aceea ticăitul “ceasului”.

Cuvinte cheie: Companie vizionară, artizan, progres, management de varf.

1) Artizani, nu simpli truditori sau “Fără tirania lui SĂU”

“Imaginați-vă ca ați întâlni o persoană remarcabilă care ar putea, doar uitându-se la soare și stele, în orice clipă din zi și din noapte, să vă spună data și ora exactă : “ Este 23 aprilie, anul 1401, ora 2.36.12 a.m”. O astfel de persoană ar fi un observator perfect și cu siguranță am fi uimiți de abilitatea lui. Dar, oare nu ar fi uimitoare și o persoană dacă, în loc să spună cât este ora, ar construi un ceas care să poată arăta mereu ora exactă, chiar și după ce ea va fi murit de mult? ”.

Din această poveste realizăm faptul că, companiile vizionare sunt “ceasul” din povestea noastră, chiar dacă au fost la un moment dat conduse de un lider charismatic și vizionar ele au fost programate să prospere dincolo de orice lider sau cicluri de viață ale produselor. Așadar un lider artizan este un lider ce nu urmărește escaladarea pieței, promovarea produselor, gloria personală ci din contra el abordează problema din punct de vedere “arhitectural” el în cele din urmă creează compania însăși și ceea ce înseamnă scântea sa impulsul primar ce dă după aceea ticăitul “ceasului”.

Pentru a putea evidenția în amănunt acest lucru aș dori să urmărim două dintre companiile vizionare de pe piața americană și cea japoneză, mai exact HP și SONY:

a) Pe data de 23 august 1937, doi tineri absolvenți ai unor facultăți de inginerie, care nu aveau nici un fel de experiență în afaceri, s-au întâlnit pentru a pune bazele unei companii. În acel moment Bill Hewlett și Dave Packard au decis să înființeze mai întâi compania neavând nici un fel de idee despre ce aveau să producă. În următorii 3 ani său “târât” pentru a ieși din garajul lor său pentru ași putea plăti măcar factura la energie electrică. Printre primele lor invenții se numărau : Indicatorul greșelilor la bowling, mecanismul de tras apă la toaletă automat și chiar o mașină de slăbit ; acestea nerevoluționând piața cu nimic. Prima lor vânzare importantă a fost 8 audio osciloscopuri către compania Walt Disney pentru filmul Fantazia, iar următoarele vânzări fiind de abia în anii '40 când au avut câteva contracte pentru război.

b) Nici Sony nu și-a început activitatea plecând de la o idee grandioasă, din contra Masaru Ibuka a fondat compania, în august 1945, la aceea vreme nici măcar el nu avea o idee despre ce avea să producă. De fapt el a convocat o ședință ce a ținut câteva săptămâni în care el și cu echipa lui

aveau să aleagă produsele. În final ei au lansat pe piață o oală de fiert orezul (cea fost un total esec) și un magnetofon (ce nu le-a adus încasări aproape de loc) fiind nevoiți să mențină firma pe linia de plutire lipind fire electrice pe pânza confecționând astfel un fel de perne primitive dar vandabile. Ca și concluzie a acestui capitol ar fi faptul că ar trebui să înlocuim considerarea unei companii drept un vehicul pentru produsele sale cu considerarea produselor ca vehicul pentru companie.

Fără Tirania lui “SĂU” / Acceptați geniul lui “Și”:

Ce înseamnă Tirania lui “SĂU”, simplu este vorba de ceea ce noi tindem să facem într-o viziune rațională să acceptăm paradoxurile. Tirania lui “SĂU” împinge oamenii să creadă că oamenii trebuie să aleagă între A și B, dar că niciodată nu vor putea obține ambele. Să dăm câteva exemple: “Schimbare SĂU stabilitate.”, “Poți fi conservator SĂU îndrăzneț.”, “Poti fi idealist sau pragmatic”, etc. Acestea sunt doar câteva dintre paradoxurile care le întâlnim. Așa cum oamenii sunt uneori conduși de Tirania lui “SĂU”, la fel și companiile sunt dominate de aceasta. Companiile vizionare în schimb înbrățișează geniul lui “Și”, acesta trecând peste barierele acestea și încercând să îmbine două valori rațional opuse într-un întreg, astfel o companie vizionară va urmări: Scopul înaintea profitului / profitul, o ideologie fundamentală fixă / va încuraja schimbarea și dinamismul, Viziunea, Misiunea, Ideologia fundamentală / profită de oportunitățile și experimente și se va adapta ușor la mediu, etc. O companie vizionară încearcă să fie într-un echilibru continuu, astfel acestea dau “dovadă de o inteligență rară având abilitatea de a îmbina într-un întreg două idei contradictorii” (F. Scott Fitzgerald).

2) Mai mult decât profitul

Companiile vizionare în general trec peste pragul de “profitul este ceea ce ne face să existăm” și ajung la stadiul în care profitul nu mai este o prioritate ci prioritățile se găsesc în alte valori. De exemplu: HP are ca și prioritate angajații, Ford și Disney au pus în centrul ideologiei lor serviciile sau produsele, Boeing a mizat pe asumarea riscurilor, iar 3M sau Motorola au considerat că și o prioritate inovatia.

Ceea ce diferențiază o companie vizionară de una obișnuită e ideologia fundamentală.

Ideologie fundamentală	= Valori fundamentale + Scop
Valori fundamentale	= Cele mai esențiale și mai durabile trăsături ale unei organizații ce nu pot fi compromise de dragul câștigurilor financiare.
Scop	= Motivul fundamental al existenței unei companii dincolo de câștigul financiar.

2.1) Legătura dintre ideologie, valori fundamentale și scop:

Conform unui studiu realizat de savanți americani orice companie vizionară (criteriul pentru a determina dacă o companie este vizionară a fost în special durabilitatea; o companie = vizionară dacă depășește o perioadă de funcționare de 50 ani) are cel puțin 3 valori fundamentale cum ar fi de exemplu în cazul HP: “Modul în care acționează HP înseamnă respect și grijă față de individ, noi spunem: Poartă-te cu ceilalți așa cum vrei să se poarte ei cu tine”. În ceea ce privește scopul majoritatea companiilor au un scop unic care să fie puternic înradăcinat în cultura organizațională. Să luăm ca și exemplu compania Disneyland scopul acesteia este: “Disneyland nu va fi niciodată finalizată atât timp cât mai există imaginație pe lume.” sau scopul HP: “Să avem o contribuție în

societate, prin echipamentul electronic, pentru progresul științei și bunăstarea umanității”. Astfel de scopuri inspiră și îndrumă oameni, îi fac să adere la grup, să se simtă parte din grup și astfel să creeze nu să muncească. În acest fel ideologia fundamentală reprezintă componenta principală ce determină schimbarea priorității în ceea ce privește interesul față de factorul financiar și concentrarea pe factorul uman, spre progres.

3) Conservați esențialul / Stimulați progresul

Desigur deși o companie are nevoie de stabilitatea dată de ideologie fundamentală într-o lume dinamică s-ar putea să nu facă față schimbării de aceea după cum spunea și Sam Walton director general la Marriott : “Nu poți să faci continuu același lucru care a mers la un moment dat, pentru că totul în jurul tău se schimbă. Pentru a avea succes trebuie să te afli înaintea schimbării.” Acest capitol are ca scop să arate intradevar geniul lui “ȘI”. Companiile vizionare nu numai că păstrează ca și pe ceva sacru filozofia lor existențială ci pe lângă aceasta reușesc să se adapteze lumii din jur printr-un imbold către progres care face ca să fie într-o cursă ce nu are o linie de sosire unde să spui “am ajuns” pentru că pentru o astfel de companie un astfel de răspuns ar însemna că este în declin. Între ideologie/filozofie și stimularea spre progres e o relație dinamică de aliniere și corelare în așa fel încât echilibrul să conducă spre un rezultat tot timpul superior. Avem un exemplu perfect de cum se poate face o asemenea relație dacă privim Marriott care nu doar a vorbit despre valori fundamentale ci a instituit mecanisme foarte riguroase de selectare angajaților și procese de educare și a elaborat buclele de feedback, provenit de la clienți. În acest fel a reușit să conserve ideologia în timp ce creea mecanisme ce conduc la progres de tipul buclelor de feedback.

4) SIDT (Scopuri importante, dificile și temerare)

SIDT este unul din așa numitele instrumente ce arată cum se poate stimula progresul. Oamenii de știință spun că cei ce se avântă în Scopuri de genul acesta, cum ar fi pentru Boeing proiectarea modelului 747 sau pentru Motorola atingerea nivelului “șase sigma”, este nevoie de așa numitul “Factorul Hybris”. Hybris poate fi tradus în mandrie, încredere, aroganță exagerată din acest punct de vedere factorul hybris înseamnă o încredere dincolo de rațiune ce este necesară pentru a impune un SIDT de genul producerii modelului IBM360 ce a costat compania IBM aproape falimentul (acest gest nu a fost cu siguranță unul prudent).

Pentru a vedea 2 cazuri de SIDT folosite vom lua Motorola și Ford, în cazul celei de a 2-a vom vedea cum regresează o companie dacă suferă de sindromul “am reușit”:

a) Motorola a dat dovadă de SIDT încă din primul său an de funcționare când fondatorul său Paul Galvin (la sfârșitul anilor 40), Motorola s-a extins în domeniul televiziunii a impus să se vândă în primul an, în profit, o sută de mii de aparate, la un preț de 179,95 dolari bucătă. Bineînțeles că directorii au replicat că nu pot produce o asemenea cantitate și că costurile se ridică peste 200 de dolari pe bucătă, dar Galvin era convins că o să reușească. După un an compania Motorola a urcat pe locul 4 în ceea ce privește producerea și comercializarea de aparate TV însă beneficiul nu a fost numai acesta Galvin a dat un imbold companiei care a dat naștere unor alte SIDT ce au dus compania mai departe. Ca de exemplu după moartea sa când fiul său a preluat conducerea a impus atingerea nivelului șase sigma (acesta înseamnă 3 rebuturi la un milion de produse) și au reușit să îl atingă primind și premiul de calitate Malcom Bridge.

b) Ford o altă companie vizionară a avut un SIDT ce a dat un imbold spre progres, acesta a fost producerea Modelului T, “Democratizează automobilul”. Modelul T trebuia să fie o mașină produsă într-un timp scurt, ieftină pentru ca orice om de rând să și-o poată permite și să eficientizeze producția. Astfel Ford a reușit să atingă acest lucru însă după ce acest obiectiv a fost atins nu a fost găsit nici un alt SIDT ce să propulseze firma înainte și astfel a intrat într-o stare de stagnare până în

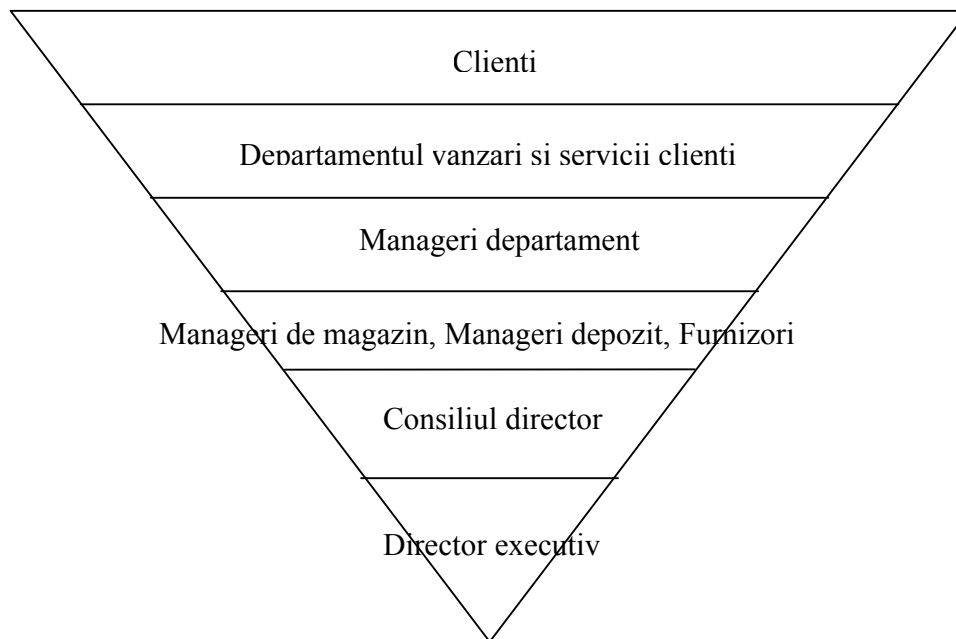
ani 80. Acesta este “sindromul regresiei după dispariția liderului”, compania având de suferit și depinzând foarte mult de lider după dispariția acestuia regresează.

5) Ceremonia ca și cultura organizațională

Acest capitol conține ceea ce se numește cultura organizațională. Companiile vizionare tind să creeze o astfel de cultura foarte bine dezvoltată mai ales în ceea ce privește Controlul ideologic. Însă ca și orice alt instrument se bazează pe principiul: stimularea progresului / conservarea esențialului. Cea mai bine evidențiată cultura de acest tip se găsește la compania americană Nordstrom, unde deși compania impune un control ideologic puternic mai ales în ceea ce privește selecția, totuși angajații au autonomie în ceea ce privește cariera lor sau realizările personale. În Nordstrom există următorul ciclu urmat de fiecare angajat:

- a) **Interviul:** acesta conține pe lângă informațiile de bază și următoarele precizări limitele tale sunt reprezentate de tine, nu contează studiile toată lumea începe de jos de la depozit și vânzător. La început primești cărți de vizită profesionale și un cartonaș care este manualul angajatului Nordstrom (acesta conține un mesaj de “bun venit” și faptul că există o singură regulă “Folosește-te corect judecând în toate situațiile”).
- b) **Nordies:** aceștia sunt oameni ce lucrează la Nordstrom și sunt cei despre care se spun legende în ceea ce privește comportamentul față de client, de asemenea se află ce este un fruntaș și cât de importante sunt scrisorile de mulțumire sau plangerile.
- c) **VPO (Vanzări pe ora):** afli ce sunt vânzările pe ora și vezi listele care arată VPO al tuturor. Iei parte la manifestări publice cu Nordies unde cei buni sunt apaludați, iar ceilalți huiduiți.
- d) **Ti se spune că confidențialitate e un bonus în ceea ce privește conducerea.**
- e) **Afli de cumpărători secreți ca și proba pentru a testa răbdarea angajaților.**

Dacă nu te poți adapta o să îți dai seama singur că nu e locul tău acolo. O companie vizionară nu reprezintă locul ideal de muncă decât pentru cei ce au în comun ideologia companiei respective și cred în ea. O companie vizionară deși impune o ideologie foarte strictă ea are grija să dea libertatea necesară angajatului încât să se analizeze singur și să ia în considerare nu opțiunea: dacă eu mă potrivesc în companie ci dacă compania e ceea ce se potrivește mie. Astfel se observă o indoctrinare puternică ce până la urmă duce la elitism însă este o practică de tip cult ce impune loialitate și aliniere completă între ce înseamnă angajat și companie.



5.1) Ierarhizarea posturilor in Nordstrom

6) Fiti creativi si funcionali

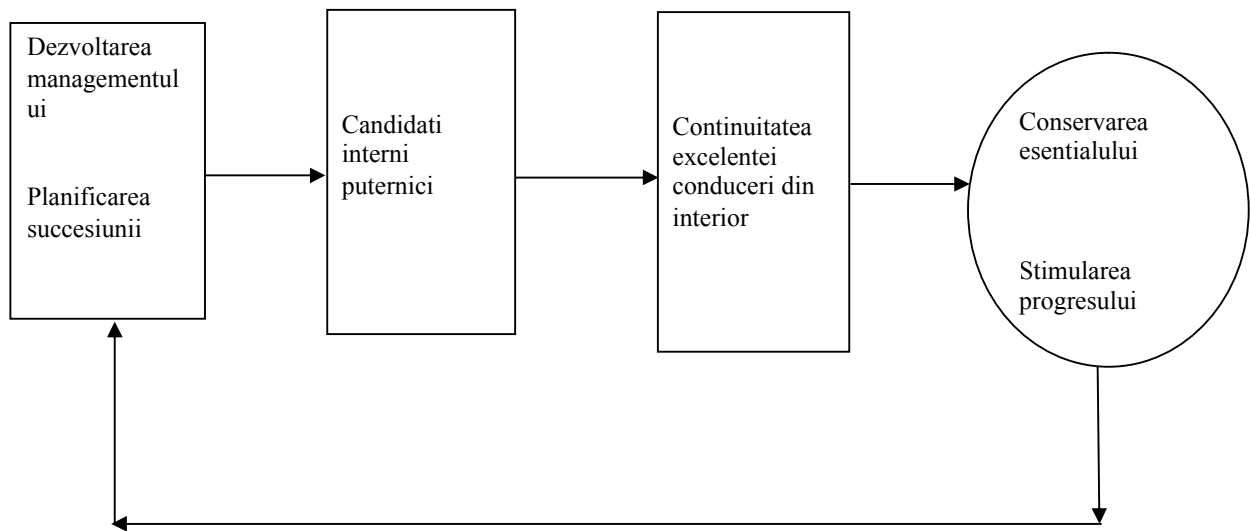
Analizand istoria companiilor vizionare se observă faptul ca in majoritatea cazurilor in care mutările inspirate gen intrarea pe piața calculatoarelor sau pe piața bunurilor de larg consum sunt doar niste mutări aleatorice, ele nu au fost planificate si sau nascut in special din accidente sau din experimente cu scop. Să luăm de exemplu firma Marriott care a intrat in domeniul serviciilor prestate pe aeroporturi in urma unei inregistrări a unui din magazinul de lângă aeroportul Hoover, unde clienții luau cu ei de la magazin nu mâncare ci chipsuri si alte fast food pentru avion. Marriott observând acest lucru a cerut permisiunea firmei Eastern air transport ca să aducă una din masinutele săle portocali cu alb pentru a vinde pachetele calde cu mâncare. In curând serviciul sa extins si dupa aceasta Air Linies a cerut același serviciu. Deja serviciul se extinsese la 22 de curse aeriene si avea in curând să se mute si la alte aeroporturi. Asa Marriott a reușit să intre pe piața serviciilor prestate pentru aeroporturi. Marriott ar fi putu pierde timpul cu sedințe strategice si tot felul de alte idei de stimulare a progresului in timp ce această sansă ar fi trecut pe langa el insă el a schimbat structura corporatiei si a adaptat-o in asa fel incat să poată raspunde bine situației favorabile.

Defapt ceea ce găsim aici este un altfel de progres, un alt instrument prin intermediul cărui se poate stimula activitatea, Progresul evoluționist. Acest tip de proces se bazeaza pe teoria evoluției si are ca si caracteristici de baza: creativitatea (Incearcă o multime de lucruri) si pragmatismul sau funcționalitatea (păstreaza doar ce functionează). Progresul acesta este diferit față de SIDT pentru ca nu are un scop bine definit din contra este foarte ambiguu, in timp ce SIDT presupune escaladarea muntelui *acela* , Progresul evolutionist presupune incercarea mai multor căi de acces.

7) Management provenit din pepiniera proprie

Acesta unul din factori ce pot decide cat de durabila este compania, ce fel de strategie adopta si nu in ultimul rând cât de calitativ sunt aboradate lucrurile. Cel mai bun exemplu de o companie care a avut in 1981 ca si direcor executiv pe Jack Welch este GE. Este vorba despre General Electric compania care in perioada lui Welch a crescut cu 28.29 %, acesta fiind cel ce a trezit uriasul GE la viata. Welch a fost un pur sânge crescut in interiorul GE încă de la terminarea facultăți (se angajase imediat dupa ce ieșise de pe băncile facultăți si mai trecusera încă 20 de ani până ca acesta să ajungă director executiv in GE). In GE toți Directori au fost crescuți in pepiniera proprie, de exemplu Reginald Jones este predecesorul lui Welch si a fost clasat de U.S.News and World Report drept “cel mai admirat lider de afaceri din America”. Lista poate continua până departe. E impresionat ca un om ca Welch a reușit o creștere de 28.29 % insă ce este si mai impresionat e să ai un intreg secol de astfel de oameni care să facă creșteri din ce in ce mai mari si care să stimuleze progresu intr-o asemea masură. Din această cauză GE este o companie vizionară pentru că a format un intreg ritual in ceea ce privește desemnarea posturilor de conducere din interiorul GE.

A promova din interior manageri are 2 mari avantaje unul este acela că se conservă esențialul, ceea ce a fost cu siguranța nu va fi schimbat, iar cel ce vine face totul din interior. Al doilea motiv ar fi faptul că s-a demonstrat satistic faptul că un leader adus din exterior are un impact mai slab atât in ceea ce priveste el si ceilalti cât si invers.



7.1 Bucla de continuitate a managementului

8) Fiti perfecționiști (Niciodata nu e suficient de bine)

Una din caracteristicile esentiale pe care le are o companie vizionară este cea de autoperfecționare. In timp ce in managementul modern aceasta noțiune a devenit folosită mai intens doar de la sfârșitul anilor 80', companiile vizionare incep folosirea acestui termen inca de la jumătatea secolului XIX-lea cand Procter & Gamble intrau pe piața de larg consum, sau in 1920 cand Marriott deschisese primul magazin de bauturi nealcoolice, si chiar de David Packard care folosea curent termenul de “autoperfecționare” in ceea ce privește disciplina firmei.

Aceste companii sunt niste mecanisme de autoperfectionare complexe si continue. Ele si-au castigat aceasta pozitie nu din cauza intelegeri superioare sau a unor secrete ci mai ales din faptul ca sunt exigente cu ele insele (perseverente). In mintea unei asemenea companii tot timpul va exista o intrebare : “Cum putem să facem lucrurile mai bine mâine decât le-a facut azi?”.

Avand in vedere acesta lupta desfasurata intre stare de statu-quo si companiile vizionare, cele din urma au creat un intreg set de mecanisme ale “nemulțumiri”, ce ajuta ca angajații să fie motivati in continuare si ca compania să exceleze. Cateva exemple de companii si de mecanisme:

a) P&G se confruntă încât de la inceputurile sale cu o piață foarte slab competitivă. Richard Deupree, director la aceea vreme, era ingrijorat de acest lucru si se gândea cum să facă să poată să mențină standardul ridicat chiar daca compania se afla pe primul loc. In 1931 el impune un program ce presupunea o competitie in interiorul companiei, între produsele P&G. Acest lucru a dat un răspuns prompt obligând toti angajați să se angajeze într-un așa zis “razboi” pentru câștigarea supremației, iar rezultatul era clar propulsiunea companiei înainte. Mai târziu acest tip de management a fost copiat si la alte companii, printre acestea numărându-se si Colgate adversara firmei P&G (insă doar după 30 de ani).

b) Boeing de asemenea a instituit un program numit “ochii inamicului”. Acest program le cerea managerilor să exploateze orice slăbiciune a Boeing astfel încât să distruga compania, să acapareze piete. Apoi bazându-se pe răspunsurile primite Boeing făcea ajustările potrivite astfel încât să se protejeze de companiile concurente.

c) Nordstrom a instituit faimoasele VPO (Vanzari pe ora), acestea impun oricărui angajat o limita de lucru si in timp ce oameni se autodepasesc pe ei însăși, propulseaza compania înainte.

In concluzie companiile vizionare sunt acele companii ce prin intermediul disciplinei si prin intermediul perseverenței, exceleaza in afaceri si raman acolo. La fel cum un practicant de arte marțiale după obtinerea centuri negre nu se oprește din practicarea lor ci acest lucru simbolizeaza doar inceputul drumului spre o autoperfecționare, la fel si companiile vizionare sunt un mecanism ce continua să se autodepășească.

9) Crearea Viziunii si a Misiunii:

Viziunea si misiunea au devenit două lucruri intens folosite in ultimul timp. Desi sunt foarte uzuale si apar in cele mai diverse convorbiri cu toti când spunem Viziune sau Misiune ne gândim la ceva etern, ceva mareț care să prospere si să dea încredere oamenilor, să îi motiveze. Inșă de multe ori vedem companii care deși dețin asemenea instrumente, le lipsește practica sau sunt in neconcordanța cu ele. Aici intervin companiile vizionare care pe lângă faptul că au o viziune si o misiune deschisă spre viitor au si o aliniere a tuturor acestor factorii enumeratii in capitolele anterioare. Ele reusesc să conserve si să indoctrineze în angajați spiritul, misiunea, ideologia conservând esențialul si totusi stimuland progresul si incurajând schimbarea.

Viziunea este compusă așa cum am arătat si in celelate capitole din Ideologia fundamentală = valorii fundamentale + scop fundamental iar pe lângă ideologie companiile vizionare au si un Viitor imaginat = SIDT + Descriere vie. Acesta din urma conține un plan pe termen lung de obicei si SIDT de la nivelul viziunii, cum ar fii: Să devina o companie care să valoreze 125 miliarde de dolari pana in anul 2000 (Wal-Mart, 1990)., Să democratizeze automobilul (Ford, la inceputul secolului XX) sau Să schimbam radical imaginea calității slabe a produselor japoneze la nivel mondial. (Sony, la anilor 50’), etc. Descrierea vie cuprinde o descriere specifica , emotionanta si motivanta a ceea ce va însemna realizarea SIDT. De exemplu atunci cand Ford a stabilit ca si SIDT “democratizarea automobilul”, Descrierea vie era: ”Va avea un pret atât de scazut, încat toti cei care castiga un salariu decent să-l poata cumpăra”. Apoi se assembleaza toate aceste in final rezultand o viziune si o misiune care reuseste să motiveze si să fie durabila. Aceste lucruri trebuie să se imbine

astfel incat Ideologia să simbolizeze punctele calauzitoare in timp ce viitorul imaginat reprezinta practic punctele ce trebuie atinse practic pentru a infaptui si a atinge ideologia fundamentală.

10) Concluzii sau Douăsprezece Mituri Spulberate:

Concluzia este legata de faptul ca nu exista nici o constanta in ceea ce priveste companiile vizionare și faptul ca ele sunt perseverente si ca reusesc sa se autoperfecționeze sunt singurele lucruri ce le propulseaza cu adevarat in față. Ele ajung fruntașe si nu se multumesc cu asta, vor ca să arate ca sunt demne de denumirea de companii vizionare. Nu sunt simple companii ci sunt creații arhitecturale. Oricine poate intemeia o companie dde genul acesta totul sta in conceptia ei, totul sta intr-un leader arhitect.

Bibliografie

1. Collins J., Porras J. I. – *Afaceri cladite să dureze*, Ed. Curtea Veche, Bucuresti, 2006
2. Borza A., Ilies L., Lazar I – *Management*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
3. Prodan A. – *Managementul de succes*, Ed Polirom, Bucuresti, 1999