

GÂNDEȘTE MĂREȚ, ACȚIONEAZĂ PRUDENT

Jason Jennings este autorul a patru volume de management și leadership, bestselleruri foarte apreciate – *Hit the Ground Running* (*Începe cu dreptul*); *Think BIG, Act Small* (*Gândește MĂREȚ, acționează prudent*); *Less Is More* (*Mai puțin înseamnă mai mult*) și *It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast That Eat the Slow* (*Nu cel mare îl înghite pe cel mic... cel rapid îl înghite pe cel lent*). Publicația *USA Today* l-a numit una dintre cele mai importante trei voci de business din lume. El și familia sa își împart timpul între Tiburon, California, și Timber Rock Shore din peninsula nordică a statului Michigan.

Vizitați www.jason-jennings.com

ALTE CĂRȚI DE JASON JENNINGS

The Reinventors (Reinventatorii)*

Cum urmăresc companiile extraordinare schimbarea
radicală continuă

Documentare: Laurence Haughton

The 15-Minute Heart Cure (Remediul de 15 minute pentru inimă)

Eliberează-te natural de stres și vindecă-ți inima cu doar
câteva minute pe zi

cu medicul John Kennedy

Hit The Ground Running (Începe cu dreptul)

Un manual pentru noii lideri

Less Is More (Mai puțin înseamnă mai mult)

Cum marile companii fac din productivitate un avantaj competitiv

It's Not the Big That Eat the Small ... It's the Fast That Eat the Slow

(Nu cel mare îl înghite pe cel mic... cel rapid îl înghite pe cel lent)
cu Laurence Haughton

* Volum apărut în limba română cu acest titlu la Editura ACT și Politon, București, 2017 (n.red.)

JASON JENNINGS

Gândește MĂREȚ, acționează prudent

Cum își păstrează cele mai performante companii
americane spiritul de la începuturi

Traducere din limba engleză de
Alina Grozea

 ACT și Politon

2019

Dedic această carte mamei mele
și tatălui meu, Bill și Beverly Jennings,
părinți extraordinari și prieteni minunați.

CUPRINS

| | |
|---|-----|
| PREFAȚĂ LA EDIȚIA BROȘATĂ | 7 |
| INTRODUCERE: Sfântul Graal al creșterii | 11 |
| SECȚIUNEA I: Gândește măreț | 23 |
| SECȚIUNEA II: Pietrele de temelie | 31 |
| 1. Cu picioarele pe pământ | 33 |
| 2. Cu mânecile suflecate Institutul SAS | 57 |
| 3. Fă planuri pe termen scurt și privește orizontul pe termen lung Sonic Drive-In | 79 |
| 4. Renunță Cabela's | 101 |
| 5. Fă-i pe toți să gândească și să acționeze ca <i>proprietarul</i> Koch Industries | 129 |
| 6. Inventează noi afaceri Dot Foods | 161 |
| 7. Crearea soluțiilor câștig-câștig Medline Industries | 189 |
| 8. Joacă după regulile tale PETCO Animal Supplies | 217 |
| 9. Construiește comunități Strayer Education | 249 |
| 10. Cum să crești viitori lideri O'Railly Automotive | 275 |

| | |
|---|-----|
| SECȚIUNEA III: Careul: autoevaluare și ierarhizare | 305 |
| SECȚIUNEA IV: Cercetarea - Cum mănânci un elefant | 325 |
| SECȚIUNEA V: Tabele | 347 |
| Concluziile lui Brian Solon, cercetător-coordonator | 357 |
| MULȚUMIRI | 361 |

PREFAȚĂ LA EDIȚIA BROȘATĂ

În aprilie 2010, m-am întâlnit cu editorul meu să discutăm o idee care-mi venise pentru cartea despre reinventare. Și-mi țineam pumnii, sperând să acorde undă verde ideii mele.

Vorbeam doar de câteva minute când mi-a spus: „Îmi place; hai s-o facem.” (E intitulată *The Reinventors* – Reinventatorii – și a fost publicată în 2012). „Dar,” a adăugat el, „mai trebuie să facem ceva. *Gândește MĂREȚ, acționează prudent* a fost lansată în urmă cu cinci ani, dar încă se vinde bine online și în librării. Ce zici dacă o actualizăm și o relansăm?”

Am simțit imediat adrenalina pompându-mi în vene.

În 2003, eu împreună cu cercetătorii mei am pus la cale un studiu de doi ani, pentru a identifica toate companiile care au înregistrat creșteri organice de peste 10% atât ale veniturilor, cât și ale profitului, în fiecare an, timp de zece ani, fără excepție. În timpul acestui proces, am făcut descoperiri extrem de utile. Performanțele financiare ale companiilor pe care le-am identificat le plasau în topul companiilor cu un procent de sută la sută. Profilul acestor companii se regăsește în ediția tipărită din 2005 a volumului *Gândește MĂREȚ, acționează prudent*.

„Ce ai vrea să schimbi la carte și cum ai aborda această schimbare?”, m-a întrebat el.

În capul meu au început să se miște roțițele.

„M-aș întoarce la companiile inițiale”, i-am răspuns dintr-o suflare, „și aș aprofunda schimbările care au avut loc în ultimii cinci ani, ca să-mi dau seama dacă au reușit să-și continue dezvoltarea.”

În timp ce rosteam aceste vorbe, am auzit brusc o voce îngrijorată în minte, care mă avertiza: „Gândește de două ori înainte de a acționa.”

După 20 de ani de monitorizare a companiilor cu mari performanțe, am devenit conștient că fiecare succes are o dată de expirare. Cei care zboară la înălțime se pot prăbuși atât de repede, încât îi surprind pe toți, iar companiile cu performanțe peste medie alunecă în mod curent către nivelul mediu sau chiar sub acesta; nu în ani, ci doar în câteva luni. Am intervievat aproape cinci mii de antreprenori și directori executivi în timpul acestor ultimi șase ani haotici. Singurul mesaj pe care l-am auzit repetându-se iar și iar a fost cât de nesiguri au devenit cu toții. Un procent de 98% dintre directorii generali simt că timpul trece și au impresia că un viitor succes ar putea să treacă pe lângă ei. Oare aveam să descopăr că eroii variantei originale a cărții mele *Gândește MĂREȚ, acționează prudent* s-au împotmolit și au stagnat?

Dacă acele companii identificate anterior, despre care am scris, au reușit să-și păstreze creșterea de peste 10% în timpul Marii Crize Economice, atunci ele ar putea fi, fără îndoială, cele mai bune din lume la capitolul creștere constantă a veniturilor. Fiecare ar fi putut atinge un record fără precedent de 15 ani de continuă dezvoltare și

depășire a doua recesiuni ce au făcut ca alte milioane de afaceri să-și închidă porțile.

Dacă aceste companii și-au continuat dezvoltarea, cartea va deveni o lectură obligatorie pentru oricine este implicat în afaceri. Descoperirile făcute se vor apropia de ceea ce putem numi un Sfânt Graal al dezvoltării.

Dar, mai întâi, sunt o mulțime de întrebări care au nevoie de răspuns:

- Au făcut companiile aproape imposibilul și și-au menținut un procent de creștere de peste 10%?
- Au avut loc schimbări-cheie de personal în cadrul unora dintre companii. Când nou-veniții au preluat conducerea, lucrurile au scăpat de sub control?
- A căzut vreuna dintre companii victimă dezastrului financiar care a început în 2008?

Urmează să aflați ce anume am descoperit când am revenit – cinci ani mai târziu – și am măsurat progresul companiilor identificate anterior ca fiind cele mai bune din lume la capitolul creștere organică constantă.

Inițial, am intenționat să las capitolele originale intacte și să adaug câteva pagini cu actualizări la sfârșitul fiecăruia dintre ele. Ceea ce părea o idee bună s-a dovedit a fi o ciudățenie: cititorii ar fi parcurs doar istorie antică și povestea unor lideri dispăruți din peisaj, înainte de a ajunge la materialul actualizat. Așa că, în final, liderul echipei mele de cercetare și gânditorul-șef Laurence Haughton, împreună cu mine, am revizuit toate capitolele. Aveți în față acum o variantă integral revizuită și actualizată a cărții.

Studiați cu atenție lecțiile și notați-vă ceea ce aflați nou; preluați noutățile și implementați-le în compania voastră. Promit că veți cunoaște o creștere a veniturilor afacerii voastre cum probabil că până acum doar v-ați imaginat-o.

Jason Jennings
Tiburon, California
Octombrie 2011

INTRODUCERE

Sfântul Graal al creșterii

Urmează să aflați identitatea unui mic grup de companii a căror creștere consistentă de venit și profit le plasează în top 100 companii americane, ceea ce reprezintă 1% din totalul lor. Fiecare dintre ele și-a crescut organic veniturile și profiturile cu 10% sau mai mult, într-o perioadă de zece ani consecutivi, între 1995 și 2005. La acea vreme, ele se numărau printre cele mai bune și mai de succes companii din lume. Iată de ce modul de lucru al acestor companii este de o importanță vitală... pentru *tine*.

Creșterea continuă a veniturilor și a profiturilor nu e doar o opțiune

Nevoia de bază a fiecărui business este creșterea constantă a veniturilor și profiturilor. Angajații ambițioși vor un destin mai bun și se așteaptă la mărimi salariale. Spiritele competitive au pretenția să marcheze puncte. Iar investitorii și acționarii au un apetit insașiabil pentru profituri tot mai mari, constante. Companiile care nu merg înainte, merg înapoi!

Directorii executivi și managerii care nu reușesc să crească neîncetat veniturile și profiturile sfârșesc prin a fi puși la zid, iar proprietarii de afaceri care nu-și cresc încasările

ajung să aibă magazine pustii, fabrici în paragină și amintiri care-i bântuie despre ce ar fi putut ajunge afacerea lor. Istoric vorbind, managerii și proprietarii de afaceri au avut dintotdeauna trei opțiuni pentru a-și îmbunătăți constant performanțele financiare.

Creșterea veniturilor

E ușor să-ți crești veniturile când economia e într-o formă excelentă, când competitorii nu sunt cu ochii pe tine și când lumea îți bate la ușă să cumpere ce ai tu de vânzare. Dar, din păcate, aceste zile s-au sfârșit. Economia este, pretutindeni, fragilă. Fiecare se confruntă cu o concurență mai acerbă decât oricând (iar acest fapt n-o să se schimbe) și nimeni nu mai are neapărat nevoie de absolut nimeni. Fiecare se bucură de o mulțime de alternative. Managerii și proprietarii de afaceri din ziua de azi sunt forțați să-și crească veniturile constant într-unul dintre cele mai competitive medii economice din câte au existat. Problema e că tacticile utilizate de majoritatea patronilor și managerilor pentru creșterea veniturilor sunt repetări demodate ale înțelepciunii convenționale.

„Cheamă aici echipa de vânzări!” rage șeful. „Le țin eu un discurs care să-i înflăcăreze!”

Din păcate, angajații se mobilizează numai pe termen scurt.

Vine un tânăr absolvent de MBA, cu capul plin de idei. „Poate că soluția e creșterea comisioanelor de vânzări pentru clienții noi și scăderea lor pentru clienții existenți”, propune el. „Într-un caz pe care l-am studiat în timpul semestrului

făcut în afara țării, o companie din Mongolia a făcut asta și și-a crescut vânzările de gecii cu 20%!”

Deloc surprinzător, modificarea stimulentei bănești și jocul cu câștigurile oamenilor și cu mijloacele lor de trai rareori pot avea efecte pozitive asupra moralului acestora.

„Am o idee”, intervine asistentul unui brand manager. „Hai să adăugăm o aromă spaniolă fulgilor de orez crocanți, să denumim produsul *Olé! Olé! Olé* și să punem echipa de vânzări să-l promoveze purtând pălării sombrero!”

Mă iertați că sunt emisarul veștilor proaste, dar 96% din extensiile de brand eșuează –, iar rata de eșec este probabil și mai mare la ultimele măsurători.

„Ceea ce ne trebuie cu adevărat”, se lamentează un angajat cu mai multă experiență decât o prostituată bătrână, „este să găsim fructele de pe craca de jos, un business ușor de făcut.” Fără să-și piardă speranța, el adaugă melancolic: „Trebuie să fie undeva, într-un loc în care n-am căutat până acum.”

Din păcate, competiția e mai acerbă ca niciodată. Și ce te faci când fructele de pe craca de jos au fost deja culese?

Invariabil, aceleași tactici vechi de creștere a veniturilor duc la aceleași vechi rezultate. În cele mai multe dintre cazuri, companiile sfârșesc prin a eșua în atingerea obiectivelor de creștere a veniturilor și de aceea recurg la cârpele de moment pentru a demonstra o creștere a profitului pe termen scurt.

Tăierea costurilor

Un al doilea mod de îmbunătățire a performanțelor financiare ale unei companii este de obicei cea mai antipatizată opțiune pentru angajați: tăierea costurilor. Să se taie și să se tot taie. Concedieri, închideri de sedii, restrângeri ale activității și vânzarea bunurilor companiei au loc pentru a se îmbunătăți profiturile pe termen scurt. Toate aceste acțiuni ajung apoi să provoace probleme companiilor care apelează la ele. Să reduci și să tai în neștire nu duce la niciun nou salt economic ori la creșterea veniturilor. Reducerea activității și concedierile frecvente creează o dependență asemănătoare celei oferite de drogurile de stradă, iar companiile care abuzează de ele ajung niște umbre ale fostelor afaceri.

Falsificarea rezultatelor

Când companiile nu reușesc să-și sporească veniturile și se trezesc cu sacul gol, cu toate tăierile de buget, unele dintre ele aleg să nu fie tocmai sincere. Din cele 1200 de companii cotate la bursă și obligate să-și declare rezultatele operaționale pe anul 2003, conform legii Sarbanes-Oxley*, *fiecare dintre ele, fără excepție*, a trebuit să-și ajusteze în minus veniturile și/sau profiturile declarate. Toate au pretins că au obținut venituri și profituri mai mari decât obținuseră în realitate. Nici măcar una dintre ele *nu-și subestimase* veniturile sau profiturile.

*Lege adoptată în data de 30 iulie 2002, cunoscută și sub numele de „Actul contabilităților companiilor publice de reformă și de protecție a investitorilor”, stabilește standarde mai riguroase privind contabilitatea, auditul și responsabilitățile consiliilor de administrație. (n.tr.)

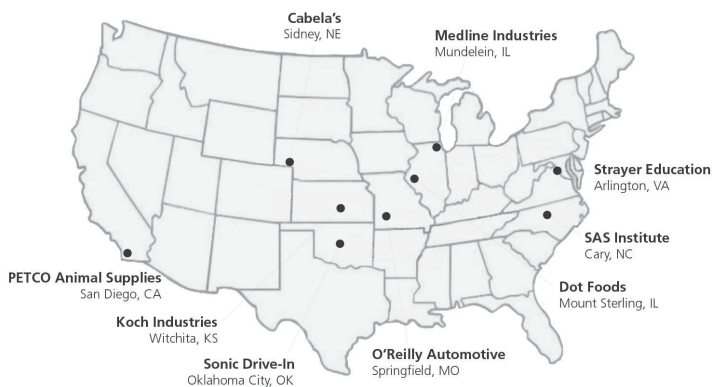
Ce am descoperit

Așadar, ce-i de făcut atunci când cele trei moduri obișnuite de a obține bunăstare financiară nu mai funcționează? Am plecat la vânătoare de răspunsuri. Împreună cu echipa mea de cercetare am evaluat și studiat fiecare companie din lume listată public (aproape douăzeci de mii dintre ele) și, de asemenea, mai mult de cincizeci de mii dintre cele mai mari companii private din SUA, pentru a le găsi pe acelea care au făcut cea mai bună treabă în a-și crește constant veniturile și profiturile (veți găsi în Secțiunea IV o descriere a metodologiei). Ne-am dat seama relativ ușor că, dacă am putea să identificăm companiile care au făcut cea mai bună treabă în a-și crește constat veniturile și profiturile, am avea ceva valoros de învățat de la ele. Așa că am călătorit din stat în stat; am intrat în fiecare companie pe care am identificat-o; am intervievat, studiat, i-am observat pe oameni în acțiune și am ajuns să-i cunoaștem pe cei care conduc cele mai performante companii americane. Și nici că am fost dezamăgiți.

Am descoperit că niciuna dintre aceste companii de top nu adoptă tactici vechi și demodate pentru creșterea veniturilor, cum ar fi tăierea costurilor și exagerarea rezultatelor operaționale. În schimb, ele și-au dat seama cum să-și crească în mod constant veniturile și profiturile fără șmecherii sau manipulări. Ele nu reciclează aceleași metode învechite care s-au dovedit în trecut fie eficiente la scară mică, fie de-a dreptul nefuncționale. În timp, fiecare dintre aceste companii de top a renunțat la înțelepciunea convențională.

Cele mai performante companii americane

Iată care sunt companiile identificate de noi ca având venituri și profituri crescute cu 10% sau mai mult în fiecare an, timp de cel puțin zece ani. Numele lor ar putea să vă surprindă. Directorii lor generali ar putea să vă surprindă. Locul în care au sediile ar putea să vă surprindă. Noi credem că acest grup de companii e pe cale de a schimba modul în care companiile generează venit și profit.



Cabela's

Sediul central al companiei Cabela's se află într-un orașel cu câteva mii de locuitori de pe câmpiile vestice ale statului Nebraska. Cabela's a ridicat un imperiu al echipamentelor sportive și destinate utilizării outdoor și expediază prin poștă mai mult de 120 de milioane de cataloage de produse anual, devenind astfel cel mai mare distribuitor direct din SUA. A aruncat la gunoi regulile tradiționale ale vânzării cu amănuntul, iar acum magazinele sale spațioase – o destinație în sine – pline de cascade, munți, acvarii și statui

exotice reprezentând animale și trofee de vânătoare, sunt pe primul loc în topul atracțiilor turistice ale statelor în care sunt amplasate. Cabela's a instituționalizat ceva ce alte magazine nu pot sau nu vor să facă, iar acest fapt împiedică cele mai multe companii să-și atingă întregul potențial economic.

Dot Foods

Cine ar fi ghicit că un cuplu tânăr, cu 12 copii, și-ar ipoteca locuința și ar umbla prin Illinois și Missouri să livreze lactate din portbagajul camionetei de familie, și că acei copii ar inventa un tip nou de afacere care să revoluționeze modul în care sunt distribuite alimentele, devenind până la urmă cel mai mare distribuitor de produse și servicii alimentare din SUA? Același lucru pe care l-a făcut Dot Foods pentru a revoluționa distribuția de alimente poate fi aplicat și altor categorii industriale.

Koch Industries

Un conglomerat de corporații petroliere, de gaze naturale, substanțe chimice, fibre, minerale, ferme și sisteme de protecție ar putea să nu sune prea sexy. Dar când vine vorba de a doua cea mai mare companie privată din SUA, care a creat mai multă valoare pentru acționarii săi decât orice altă companie din lume, am face bine să o luăm în calcul. Secretele companiei Koch în demersurile sale pot fi implementate de orice afacere gata să adere la principiile directoare ale acestei companii.

Medline Industries

De la începuturile modeste ca mic magazin din Chicago, în care o echipă soț-soție croia uniforme, Medline s-a dezvoltat într-un business ce vinde mai mult de o sută de mii de produse spitalelor, centrelor de chirurgie, clinicilor, agențiilor de îngrijire medicală ambulatorie și cabinetelor medicale. Forța de vânzări a acestei companii a fost cotată drept cea mai bună din SUA și vă veți convinge de asta atunci când veți afla cum operează și cum își acoperă costurile.

O'Reilly Automotive

Cei mai mulți dintre oamenii de afaceri de 72 de ani, puși pe liber prin directiva unui tânăr consultant știe-tot, s-ar lăsa păgubași. În schimb, Charles F. O'Reilly și fiul său „Chub” O'Reilly au decis că modul cel mai bun de a egala scorul este să deschidă un magazin concurent de piese auto, echipamente de service profesionale și accesorii. În ziua de azi, magazinele companiei generează aproape șapte milioane de dolari anual din vânzări, iar în ultimul deceniu au atins o creștere medie a veniturilor operaționale de peste 30% pe an.

PETCO Animal Supplies

Selectându-și cu înțelepciune competitorii, PETCO a devenit distribuitor de top în domeniul hranei de calitate, accesoriilor și serviciilor pentru animale de companie, și vinde mai mult de 10 000 de produse, în magazine și online. Pe lângă vânzarea de produse destinate animalelor de companie, PETCO oferă îngrijire, dresaj, clinici de vaccinare și chiar sponsorizează un centru online de adopții.

SAS Institute

Cea mai mare companie de software cu capital privat a înregistrat creșteri anuale ale venitului de peste 10% timp de 25 de ani la rând. Compania este mereu în căutarea celor mai bune puncte de lucru în America. Liderii de la SAS fac ceva ce majoritatea directorilor generali și a managerilor refuză să facă – și de aceea afacerea se dezvoltă și pe vreme bună, și pe vreme rea.

Sonic Drive-In

Vrei sirop de ciocolată peste cartofii prăjiți? Exact asta vei primi, spune Sonic, cel mai mare lanț american de servicii rapide drive-in (mai mult de 3 500 de restaurante în 44 de state), unde fiecare comandă e complet personalizată, complet *a ta*.

Compania a crescut de la un singur stand de bere la halbă în Shawnee, Oklahoma, și iese în evidență prin utilizarea unui model de business în care aproape fiecare angajat, inclusiv cei de la ghișeele în fața cărora opresc mașinile, are un interes financiar ca afacerea să aibă succes.

Strayer Education

Fondată în 1892, Strayer oferă cursuri pentru mai mult de șaizeci de mii de adulți din câmpul muncii în cele 30 de campusuri ale sale și prin intermediul școlii virtuale Strayer Online. Compania și-a propus cu bună știință să se dezvolte încet, pentru a menține cea mai înaltă calitate educațională și pentru a-și proteja brandul. Totuși, performanțele financiare constante ale companiei rămân remarcabile și au devenit un model pentru alte companii din domeniul educației.

Punctul comun

Într-o zi în care aproape terminasem documentarea, aveam un interviu de final cu Pattye Moore, fosta președintă de la Sonic Drive-In. Interviul era aproape gata, dar mai aveam o singură întrebare.

„Care e magia ce permite companiei Sonic să-și crească veniturile și profiturile cu peste 10% în fiecare an?” am întrebat.

„Asta e o întrebare simplă”, a răspuns ea fără ezitări. „Noi gândim *măreț*, dar acționăm *cu prudență*. Atunci când marile companii încep să *acționeze măreț*, intră în necazuri.”

Aceste câteva cuvinte au ajuns în mod absolut la esența a ceea ce noi am descoperit în interiorul fiecărei companii prezentate în această carte. Fiecare dintre ele gândește *măreț*, dar acționează prudent.

Chiar după ce am terminat discuția cu doamna Pattye Moore, eu și cercetătorii mei am trimis e-mailuri tuturor companiilor despre care scriseserăm. Le-am spus că am găsit, în sfârșit, titlul cărții. Apoi s-a întâmplat ceva surprinzător. Multe dintre companii au început să ne trimită pe e-mail copii ale unor vechi circulare, discursuri și articole din arhiva lor. Pe măsură ce le citeam, îmi era greu să nu zâmbesc. Aproape toți liderii companiilor din carte utilizaseră expresia „Think *big*, act small” („Gândește *măreț*, acționează prudent”), timp de ani de zile. Așa că aveam titlul pentru noua noastră carte.

Ce veți găsi aici

Descoperirile noastre ne-au surprins, sincer, și pe noi. Nu am descoperit nicio tactică sofisticată sau vreo metodă secretă care le-a permis acestor companii să-și crească în mod constant cifra de afaceri. În schimb, pentru că fiecare a reușit să-și însușească niște noțiuni *de bază* mai bine decât alte companii, dezvoltarea lor substanțială și constantă s-a produs în mod natural, chiar organic.

În paginile următoare, veți afla care sunt cele zece Pietre de temelie utilizate de aceste companii pentru a-și crește veniturile și profiturile în fiecare an și pentru a se distinge drept cele mai bune companii americane.

Fiecare Piatră de temelie dezvăluie câte un adevăr descoperit de noi, prezintă una dintre companii, îi spune povestea pe scurt și arată cum se aplică acest element fundamental și altor companii pe care le-am cercetat. Pietrele de temelie pe care le prezentăm n-ar fi mai puțin valide dacă nu s-ar regăsi în fiecare companie, dar, surprinzător, în aproape fiecare caz, tot ce am descoperit reprezintă un stil de viață pentru aceste companii.

Doar bun-simț?

La un moment dat, în timpul lecturii, ați putea fi tentați să vă spuneți: „Ei, dar asta e pur și simplu ceva de bun-simț.” Când veți simți această tentație, vă îndemn să vă amintiți câteva cuvinte memorabile ce mi-au fost împărtășite acum câțiva ani, în Asia.

Tocmai ținusem un discurs în Hong Kong, când am fost abordat de o doamnă în vârstă, chinezoaică. „Mi-a plăcut

mult discursul dumneavoastră”, a spus ea. „Lucrurile pe care le-ați spus sunt pur și simplu de bun-simț.”

Am luat asta drept o insultă deghizată în compliment. Văzând că m-am schimbat la față, ea s-a uitat la mine, a zâmbit și a adăugat: „Țineți minte, cel mai răspândit clișeu despre bunul-simț e că ar fi la îndemâna oricui.”

Dacă sunteți gata să aflați care sunt cele zece Pietre de temelie care promet să vă crească veniturile și profiturile companiei în fiecare an, e timpul să începeți să citiți – și să le descoperiți.

SECȚIUNEA I



Gândește măreț



La începuturi

Imaginați-vă ce loc trist ar fi fost planeta asta dacă nimeni n-ar fi avut niciodată o idee măreață. Am fi fost și acum niște sălbatici goi care comunică între ei prin gemete și mormăieli, căutând adăpost în scorburi și scormonind după mâncare.

Dar, slavă Domnului, unul dintre strămoșii noștri a gândit măreț și s-a înfășurat în piei de animale pentru a se feri de intemperii; altul a gândit măreț și a construit un adăpost primitiv; un altul a gândit măreț și a hotărât să se statornicească undeva și să cultive pământul, în loc să hoinărească în căutarea hranei în funcție de anotimp.

Milioane de ani mai târziu, Ralph Lauren a gândit măreț, a cusut un logo pe acele piei de animale și a fondat Polo, un imperiu al modei cu venituri anuale de șase miliarde de dolari. William Levitt a gândit măreț, și-a înființat Levittown (inventând totodată și suburbia), construind în cele din urmă 35 000 de case mici, care să adăpostească câte o familie, și ajungând astfel la o avere de șizeci de milioane de dolari (pe vremea când șizeci de milioane

însemnau ceva). Iar în 1867, Alva Kinney a gândit măreț și a început să vândă saci de făină din recolta proprie,ducând la înființarea companiei ConAgra, ce atinge în prezent venituri anuale de douăsprezece miliarde de dolari.

Fiecare progres, fiecare creștere și afacere de succes din istoria omenirii se datorează gândirii mărețe. Marii gânditori au creat navele spațiale, zgârie-norii, computerele, liniile de asamblare, hamburgerii de la fast-food și toate progresele în știința medicală. De-a lungul acestui drum, piața i-a răsplătit frumos pe acești mari gânditori. Bill Gates, Warren Buffett și Sam Walton, toți au învins înțelepciunea convențională, au gândit măreț, au schimbat în mod semnificativ lumea și au adunat averi de miliarde de dolari.

Nu ducem lipsă de idei mărețe

În fiecare an, milioane de afaceri sunt fondate în întreaga lume. Uneori e vorba de un singur om, în biroul lui de acasă. În unele cazuri, prieteni și parteneri își unesc resursele pentru a-și împlini un vis. Iar în altele e vorba de lansarea unei unități de producție sau de servicii care urmează să aibă mii de angajați. În cazul fiecărui nou business, există două certitudini: a fost vorba de o idee măreață în spatele deciziei de a face pasul cel mare și nici măcar un singur business nu a fost creat cu gândul la eșec. Din păcate, judecând în funcție de rata mortalității afacerilor, nu e suficient să gândești măreț pentru ca succesul să fie asigurat.

O enigmă

În fiecare an, SUA înregistrează mai mult de șaiszeci de mii de falimente. În fiecare an, visurile a sute de mii de patroni se năruie. În ultimul deceniu, mai mult de o mie de mari companii, titani faimoși care păreau că ar fi trecut testul timpului – cu nume precum United Airlines, Kmart, World-Com, Enron, PG&E, Consec, Lehman Brothers, Washington Mutual și CAT Group –, au ajuns la faliment. Multe studii extrem de citate conchid că patru din cinci noi afaceri eșuează în primii cinci ani de existență. Un studiu recent al Universității din Texas susține că 98% din companiile mici dau faliment în decursul a 11 ani. Oare gândirea măreață defectuoasă să fie responsabilă pentru aceste performanțe nedorite și pentru eșecuri sau lipsește un alt ingredient?

Patru tipuri de a gândi și de a acționa

Dovezile de gândire măreață sunt prezente în fiecare întreprindere de succes. Dar fără o execuție potrivită, și gândirea măreață duce inevitabil la eșec. Există patru tipuri de gândire și de acțiune (de execuție) disponibile pentru fiecare lider și companie. Noi am descoperit că acele companii care excelează la capitolul performanțe financiare constante, pe termen lung, se încadrează, toate, *într-o singură* categorie din aceste patru posibile.

Gândește prudent, acționează prudent. Întreprinderile care fac parte din această categorie sunt fie mici afaceri de familie, companii pentru care singura ambiție e să asigure un salariu patronului (sau patronilor), fie întreprinderi care se agață cu disperare de vestigiile unui trecut

îndepărtat, mai bun. Acestea nu sunt dispuse să investească în afacerea lor și, fie pentru că nu au nevoie, fie dintr-o slăbiciune de caracter, sunt foarte zgârcite cu finanțele lor.

Cu excepția cazurilor în care nișa lor de piață necesită ocazional aptitudini de un grad mai înalt sau există o lipsă de competiție, aceste companii dispar când managerii ies la pensie sau mor sau când clienții le abandonează în favoarea unor competitori cu oferte mai atractive.

Singura excepție de la descrierea anterioară o constituie oamenii care au ales intenționat să gândească prudent și să acționeze prudent, pentru că ei cred că toate afacerile au inerent ceva rău. De obicei, acești oameni aleg să se afunde în pădure, să stea în cabane fără utilități, unde țes macrameuri, înșiră mărgelile viu colorate și modelează lumânări în forme de nisip, pe care le vând apoi la târguri de meșteșuguri și festivaluri de protest.

Oamenii care gândesc și acționează prudent nu sunt în general un pericol decât pentru propriile lor întreprinderi.

Gândește prudent, acționează măreț. Pentru că au rareori idei originale, acest tip de afaceriști se mulțumesc să-și exagereze realizările din trecut și să ofere altora opinii nesolicitate despre cum să-și conducă afacerea.

Îi vei găsi perorând pompos despre aspectele negative ale Wal-Mart și despre cum sunt distruși micii întreprinzători de fiecare dată când are loc o întâlnire de dimineață a camerei de comerț, unde se oferă gratis Krispy Kremes. Chiar dacă propria lor afacere nu și-a atins niciodată potențialul economic maxim, asta nu-i împiedică să aibă viziuni bombastice despre propriile realizări.

Dacă nu le iei sfaturile în serios, oamenii care gândesc prudent și acționează măreț nu sunt, de fapt, competitori serioși pe nicio piață, dar bravada lor nesfârșită poate fi obositoare.

Gândește măreț, acționează măreț. Toată lumea e familiarizată cu această tipologie, fie că o regăsim în Clinton, Mississippi, fie pe Madison Avenue. Înarmați cu o idee măreață, acești oameni de afaceri pornesc pe un drum promițător – apoi ceva se întâmplă și îi aruncă înapoi în umbră.

La început vezi șiruri de birouri animate, pline de directori executivi, tineri și entuziaști, armate de asistenți obedienți și o ierarhie tot mai exagerată. Se merge țațoș, și fiecare eventuală strategie e trâmbițată cu aroganță. Mai târziu se descoperă aproape întotdeauna că veniturile au fost umflate artificial, profiturile – supraestimate, valoarea acțiunilor – manipulată, iar fondurile, delapidate.

Oamenii care gândesc măreț și acționează pe măsură sunt periculoși pentru angajați (aceștia probabil își vor pierde slujba atunci când șeful cel mare va anunța concedieri ca să-și asigure spatele), pentru distribuitori (care s-ar putea să nu mai fie plătiți fără aprobarea curții de apel în caz de faliment) și pentru acționari (ale căror investiții s-ar putea evapora).

Gândește măreț, acționează prudent (Oftat de ușurare). Aceștia sunt oamenii și companiile care *au înțeles cum stă treaba*. Ei se disting prin performanțele lor financiare consistente pe termen lung. Gândirea lor măreață e bazată pe idei mari autentice, pe rezolvarea problemelor clienților, pe a face lucrurile mai bine ori pe a crea valoare.

Acești oameni nu se folosesc de companie ca de vistieria lor personală. În loc să-și piardă capul că au succes, rămân modești, cu picioarele pe pământ. Continuă să fie apropiați de clienții lor și înțeleg că organizația nu va avea un viitor pe termen lung dacă nu sunt atinse obiectivele pe termen scurt.

Ei sunt gata să renunțe la lucrurile care nu funcționează; îi determină pe toți cei implicați în afacere să gândească și să acționeze ca niște patroni; și, în mod constant, inventează noi afaceri, oferind clienților soluții reciproc avantajoase. Ei își selectează cu grijă competitorii, muncesc neobosit pentru a construi comunități de admiratori înfocați, și cea mai mare satisfacție a lor este să identifice și să ajute la creșterea unor viitori lideri.

Oamenii și companiile care gândesc măreț și acționează prudent sunt benefice pentru angajați, pentru distribuitori, pentru acționari și pentru comunitate, în general.

Mergi înainte... Gândește măreț!

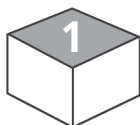
Mergi înainte și gândește măreț! Dar când vine timpul să-ți pui ideile în practică, urmează principiile de a gândi măreț și de a acționa prudent practicate de companiile care și-au crescut, an după an, numărul de clienți mulțumiți, veniturile și profiturile, indiferent că au traversat vremuri bune sau rele.

SECȚIUNEA II



Pietrele de temelie

PIATRA DE TEMELIE



Cu picioarele pe pământ

Oamenii care conduc acele companiile americane care reușesc cel mai bine să-și crească constant veniturile nu sunt celebri și nu caută faima. De fapt, e mai degrabă ca atunci când îți auzi pentru prima oară vocea înregistrată și îți sună foarte ciudat; la fel și cei mai mulți dintre acești oameni găsesc că e bizar să-și vadă numele în presa scrisă.

Până la momentul în care am făcut lista finală de companii și le-am ales, din 72 000 de candidate, pe cele nouă cu cele mai profitabile și consistente afaceri pe care le-am studiat și despre care am scris, eram convinși că fiecare companie și fiecare director general ar fi pe bună dreptate mândri să se afle printre cei selectați și bucuroși să colaboreze cu noi. În schimb, după cum puteți citi mai detaliat în secțiunea de cercetare, să pătrunzi în interiorul acestor companii este ca atunci când vrei să scoți un dinte... doar că mai rău.

Fiind în mod constant asediat de directori generali și oameni de PR care mă întrebă: „Cum poate compania mea să se regăsească într-una dintre cărțile tale?”, m-am scărpinat în cap și m-am întrebat de ce companii cu realizări atât de mari nu ar dori ca performanțele lor să fie cunoscute.

Până la urmă, pe măsură ce am petrecut mai mult timp cu liderii acestor remarcabile companii și am ajuns să-i cunoaștem, răspunsul a devenit foarte limpede. Fără îndoială o parte din reținerea lor de a se deschide către noi, împreună cu companiile pe care le conduc, provenea din dorința de a nu-și dezvălui secretele, dar nu acesta a fost principalul motiv pentru care nu doreau să se întâlnească cu noi. Niciunul dintre liderii acestor companii nu are vreun interes să fie portretizat ca un CEO celebru. Gândul în sine le repugnă.

Nu veți găsi în aceste companii care-și cresc veniturile în mod constant nici măcar un singur lider alunecos, plin de el, cu bravură de om care știe să se vândă. În fapt, veți găsi exact tipologia opusă: oameni foarte modești care conduc și au în grijă companii la fel de pline de modestie.

Doar un tip obișnuit

În timp ce străbăteam țara în lung și-n lat, pentru a-i întâlni și intervieva pe cei care conduc companiile despre care aveam în cele din urmă să scriem, am fost constant impresionanți văzând că sunt oameni cu picioarele pe pământ.

După fiecare interviu cu un CEO, interviu ce dura o zi întreagă, așteptam până nu ne vedea și nu ne auzea nimeni, apoi zâmbeam și spuneam: „Îți vine să crezi... fără pretenții... doar o persoană obișnuită?” Liderii pe care îi întâlneam

erau unul mai modest ca altul. Datorită felului lor de a fi, ei au ținut pentru sine, ani de-a rândul, aceste povești fascinante. Iar noi am descoperit adevărate comori.

Chiar și după ce am petrecut ore întregi încercând să-l cunoaștem pe fiecare lider și să vorbim despre compania sa, în momentul în care discuția ajungea să-l vizeze personal, fiecare CEO devenea în mod vădit stânjenit de situație. Tipic pentru interviurile noastre este următorul schimb de replici din transcrierea interviului cu Robert Silberman, director general al Strayer Education.

JASON JENNINGS: În fine, vorbiți-mi despre dumneavoastră. Spuneți-ne povestea, pentru că eu...

ROBERT SILBERMAN: Sincer, nu e chiar atât de importantă.

JJ: Știu, dar spuneți-ne câte ceva. „M-am născut în...”

RS: Ei bine, cel mai important, pentru mine, este să vorbim despre modelul de business.

JJ: Vom vorbi și despre asta...

RS: Și despre ceea ce încercăm să realizăm aici...

JJ: Doar am nevoie de câteva detalii de background.

RS: Pentru că majoritatea lucrurilor pe care le văd în acest tip de jurnalism sunt cu adevărat tâmpenii. Și cred că...

JJ: De acord. Dar, de asemenea, se întâmplă să știu că ați citit ultima mea carte și ați folosit-o, și nu vi s-a părut o tâmpenie.

RS: Asta e adevărat.

JJ: Deci, doar câteva lucruri despre dumneavoastră, vă rog...

RS: Doar că mi-am dat seama că partea de CEO este...

JJ: Auziți, aveți cuvântul meu de onoare. Cartea asta nu este despre dumneavoastră, doar am nevoie de un mic condiment. Trebuie ca cititorii să afle că am ajuns cumva la sufletele celor despre care am scris.

RS: OK, pentru scurt timp am fost ofițer naval...

Niciunul n-a fost nerăbdător să-și împărtășească povestea personală, pentru că niciunul nu credea că e o poveste care merită spusă. Insistau că povestea adevărată e cea a companiei, iar contribuția lor personală la fondarea sau conducerea acesteia nu era prea importantă.

Noi tot așteptam să dăm peste caricatura unui CEO pompos, perfect coafat și fals, gata să ne captiveze cu povești despre cuceririle lui personale și profesionale. Dar nu s-a întâmplat și ne trezeam constant căutând cuvinte noi prin care să descriem cât de autentic și modest era caracterul acestor oameni pe care i-am întâlnit.

După fiecare interviu, sfârșeam discutând despre același subiect: prin ce magie au ajuns aceste companii în topul celor cu cele mai mari venituri din țară? Și mereu trăgeam aceeași concluzie: natura rezervată a oamenilor din fruntea acestor companii e în centrul capacității acestor întreprinderi de a-și crește în mod constant veniturile. Egoul pur și simplu nu este relevant în aceste companii. Oamenii care conduc afacerile obțin o puternică satisfacție din succesul întreprinderilor lor și din contribuția pe care ei o au de a le ghida în moduri pe care alți directori mai puțin pricepuți și mai puțin modești le pot doar invidia.

Oamenii modești construiesc culturi ce prețuiesc modestia

Prima cerință a leadershipului eficace este realizarea unei evaluări realiste a oamenilor și resurselor ce urmează a fi administrate și a unui plan de bătaie. Când o întreprindere este condusă de un om cu nasul pe sus, egoist, avid după publicitate, planul de bătaie e deja determinat și, până la urmă, compania va ajunge să semene cu liderul ei, preluând însușirile fizice și psihologice ale acestuia. Dar când în fruntea unei organizații stă cineva care nu e mereu dornic de a-și da importanță și are un comportament și pretenții modeste, organizația și planul ei de viitor vor ajunge să-i semene foarte bine.

Fiecare dintre aceste organizații deține propriile caracteristici și propria cultură, care oglindesc viziunea fondatorului/directorului/liderului, dar în același timp este independentă de acesta; cultura organizațională devine astfel ceva mai presus de fiecare om în parte. În cercetările și interviurile noastre, am descoperit că fiecare companie dintre cele mai pricepute în a-și crește constant veniturile este, în profunzime, o organizație extrem de modestă.

Șapte atribute

În timpul cercetărilor noastre, am identificat șapte caracteristici împărtășite de liderii și organizațiile pe care aceștia le-au construit sau le-au condus și pe care noi le considerăm demne de luat în seamă. Iată lista noastră cu cele șapte atribute de bază ale modestiei întâlnite în companiile cărora le-am realizat profilul.

Administrare
Transparență
Disponibilitate
Conduită rezervată
Etică a muncii
Existența unui set de valori
Fără distincții superficiale

1. Administrare

În scrisoarea pe care directorul general Robert Silberman a trimis-o acționarilor Strayer în 2003, am găsit ceva ce descrie cel mai bine atitudinea împărtășită de fiecare CEO în raport cu întreprinderea pe care o conduce.

„Ar fi o neglijență din partea mea” – a scris el – „dacă n-aș exprima, în numele întregii echipe de management de la Strayer, cât de norocoși ne considerăm. Suntem cu adevărat recunoscători pentru oportunitatea de a fi *administratorii* capitalului dumneavoastră într-o întreprindere care creează atât de multă valoare, oportunitate și bucurie sinceră pentru studenții noștri.”

Toți liderii companiilor despre care am scris aici se văd ca niște conducători care și-au asumat responsabilitatea de a păstori și îndruma cu grijă și prudență compania, nu ca niște comandanți care dau bice corporației pentru a goni spre noi cuceriri. E o responsabilitate pe care și-o iau foarte tare în serios, la fel ca pe un legământ de credință.

Când l-am întrebat pe David O'Reilly, fost director general al O'Reilly Automotive, o companie cotate la bursă cu mai mult de 3 600 de filiale, de ce a rămas în companie întreaga sa carieră, el ne-a oferit un mod de gândire comun

acestor lideri. „În primul rând, este vorba despre responsabilitate”, a spus el. „M-am simțit întotdeauna responsabil pentru companie și pentru toți oamenii din ea.”

Administratorii buni au în comun o anumită atitudine față de averea personală și bani, surprinzătoare deseori pentru persoanele care se raportează într-un mod cinic la tot ce are legătură cu businessul: pentru acești oameni, pur și simplu nu e vorba despre a face avere.

„N-a fost niciodată vorba de bani”, susține O'Reilly. „Bineînțeles, toți vrem să trăim bine și să avem grijă de familiile noastre; dar asta e pur și simplu rezultatul unei munci susținute, nu motivul pentru care am construit compania.” El a continuat discuția spunând: „Atât eu, cât și tatăl meu, sora mea și frații mei suntem foarte competitivi și am vrut să reușim să construim o întreprindere solidă. Am vrut cu adevărat să ne lăsăm amprenta și să realizăm ceva concret. Eram dornici să devenim din ce în ce mai mari și mai buni.”

Alt manager de companie care a văzut în bani un beneficiu secundar a fost Ron Bailey, fost profesor și, în cele din urmă, președinte al Universității Strayer. Când Bailey și-a vândut acțiunile în universitate pentru 200 de milioane de dolari, și-a plătit taxele și a înființat apoi, cu ultimele 150 de milioane rămase, Bailey Family Foundation. Deloc surprinzător, fundația lui Bailey operează în domeniul burselor școlare. După spusele lui Bailey, „Ce naiba altceva să fac cu banii? I-am făcut în domeniul educației. În mod firesc, acolo trebuia să-i dau înapoi.”

La mai puțin de 400 de kilometri de birourile din Missouri ale companiei O'Reilly Automotive se află sediul central Dot Foods din Illinois, cea mai mare companie privată americană de redistribuire a produselor alimentare.

Fondată de soții Bob și Dorothy Tracy, care se foloseau de camioneta familiei pentru a livra produse lactate deshidratate către fabricile de înghețată, în timpul cercetărilor noastre inițiale compania era condusă de directorul general Pat Tracy, unul dintre cei opt copii ai fondatorilor. Povestea pe care ne-a spus-o Tracy vorbește clar despre modestie ca principiu instituțional al companiei.

„Mama și tata au locuit întotdeauna într-o casă mică din cărămidă, unde și-au crescut cei 12 copii,” spune el, „și chiar lângă casa lor e o clădire modestă pe care noi o numim Magazinul sătesc.” Tracy explică faptul că în magazin se vând produse aflate la limita termenului de garanție și acelea care au defecte de formă sau al căror ambalaj a fost deteriorat. „Într-o zi,” spune el, „mama mi-a zis: «Pat, înainte mergeam alături, la magazin, și cumpăram jumătățile alea de pui, care erau numai bune pentru mine și tatăl tău, dar prețul a crescut atât de mult, că nu le mai cumpăr.» Și a vrut să știe de ce a crescut prețul.” Tracy i-a explicat că ea deține magazinul și ar putea să-și permită să plătească în plus suma minoră cu care s-au scumpit, la care ea a răspuns: „O, nu, n-aș putea să fac asta.”

Împreună, liderii și patronii acestor companii valorează miliarde de dolari. Dar n-am găsit la ei reședințe de lux, palate (deși am căutat); nu am văzut să epateze cu cheltuielile lor; nu i-am văzut să facă paradă cu averea lor personală.

Oamenii care au fondat și/sau care conduc acum cele nouă companii vor ce vrea toată lumea: o casă frumoasă, un trai bun, siguranță financiară pentru familia lor și oportunitatea de a-și conduce propriul destin și de a face din această lume un loc mai bun. Ei sunt administratori în cel mai adevărat sens al cuvântului.

2. Transparență

Pe când eram în San Diego cu președintele* PETCO, Brian Devine, el a adus în discuție subiectul transparenței: „Trebuie să spunei tuturor și poveștile îngrozitoare. Toți trebuie să știe care sunt lucrurile rele, pentru ca acestea să nu se repete.”

„Acum 20 de ani”, își amintește el, „am pierdut o alianță-cheie din cauza unei comunicări defectuoase, și de atunci mi-am promis că pe viitor nu vor mai exista erori de comunicare. Până când organizația nu e transparentă și până nu e totul la vedere, erorile de comunicare sunt inevitabile.”

În timp ce stăteam la lifturi așteptând să părăsim biroul central al Sonic Drive-In din Oklahoma City, șeful echipei mele de cercetare s-a întors către mine și mi-a spus: „Fii atent la biroul directorului general!” M-am întors și m-am uitat către biroul lui Cliff Hudson și la mica sală de conferințe din spate, delimitată de panouri de sticlă, în care am ținut interviul. Brian a spus: „Până și sala de ședințe privată e transparentă – totul e la vedere.”

Pe măsură ce ne-am continuat studiul despre fiecare dintre cele nouă companii de top, s-a dovedit că toate erau la fel de transparente precum biroul lui Cliff Hudson și credința de neclintit a lui Brian Devine.

Morala ce se desprinde de aici e remarcabilă. Am descoperit societăți comerciale în care toate cunoștințele și informațiile sunt disponibile tuturor. În aceste companii, pentru că nu există niciun profit personal dacă aduni, comercializezi sau încerci să protejezi cu ardoare informațiile, fiecare

* În martie 2004, Jim Myers devine CEO și Brine Devine rămâne membru al managementului executiv și președinte executiv al consiliului director. (n.aut.)

angajat are acces la aceleași cunoștințe și informații. Oamenii din aceste firme sunt liberi să-și petreacă tot timpul de lucru avansând și atingând obiective comune ale organizației, în loc să-și facă griji pentru cum să tranzacționeze ceea ce știu, în încercarea de a-și asigura un loc călduț pentru a supraviețui și a avansa.

E cu adevărat o măsură a modestiei și a lipsei de egoism să fii capabil să pui la dispoziție tot ce câștigi spunând cu generozitate: „Asta se împarte la toți.” Doar când se renunță la obiceiul de a aduna pentru sine cunoștințe și informații și fiecare poate vedea limpede totul, organizația devine cu adevărat un mediu colegial. Liderii care dau dovadă de modestie au suficientă încredere în propria persoană și în valoarea pe care o aduc organizațiilor lor, încât văd un beneficiu în transparența completă a organizației.

3. Disponibilitate

Laolaltă, oamenii care conduc aceste companii generează aproape 150 de miliarde de dolari din vânzări anuale și produc locuri de muncă pentru mai mult de 250.000 de persoane. Conducerea unei întreprinderi presupune multă responsabilitate. Înțelepciunea convențională sugerează că aceștia sunt oameni foarte ocupați, al căror timp este extrem de valoros și trebuie împărțit cu zgârcenie. De fapt, se dovedește că un alt aspect ce derivă din modestia liderilor acestor organizații este acela că sunt foarte disponibili. În concluzia cercetării noastre am respins ipotezele cinice conform cărora disponibilitatea lor este doar o bună tactică de business; și am conchis, în schimb, că face parte din ADN-ul lor. Când oamenii nu consideră că ei sau munca lor e mai specială sau mai importantă decât a celorlalți din

companie, nu simt nevoia să se ascundă într-un birou, protejați de o armată de asistenți.

Odată instalați în hotelul în care urma să locuim în Mount Sterling, Illinois, pentru a conduce interviurile de la Dot Foods, am început să răsfoiesc cartea de telefon locală. Din întâmplare, am găsit acolo listat numărul de acasă al liderului companiei de la acea vreme, Pat Tracy. Câți directori generali ai unor companii de aproape 4 miliarde de dolari cunoașteți, care să aibă numărul de telefon făcut public? Dacă sunteți de acord că a avea numărul de telefon de acasă la dispoziția publicului este o metaforă potrivită pentru disponibilitate, atunci putem spune că am dat de o mulțime de directori extrem de disponibili; s-a dovedit că în cazul celor mai mulți dintre ei numărul de acasă apare în cartea de telefon. Lor nu le e teamă că un angajat sau un client ar putea să-i deranjeze acasă. Comparați conduita lor cu decizia multor executivi de a construi ziduri impene-trabile pentru a se separa și proteja de angajați, clienți și de toți ceilalți implicați în treburile companiei.

Deși Robert Silberman conduce o instituție educațională ce numără aproape șaiszeci de mii de studenți, el continuă să țină cursuri de management. N-a înțeles uimirea noastră și a susținut că e ceva de bun-simț să facă asta. „Cum altfel aş putea să rămân în contact cu studenții mei și cu facultatea decât predând și fiind aproape de ei?”, s-a întrebă el cu voce tare.

Sediul central al SAS, localizat în Cary, Carolina de Nord, arată mai degrabă ca un campus universitar boem decât ca o întreprindere comercială. Când te plimbi pe acele proprietăți, treci pe lângă terenuri de sport cu gazonul tuns la linie, o sală de fitness, un centru de sănătate, un liceu, o

grădiniță, clădiri superbe, sculpturi și casa președintelui universității. Ups, aproape că uiți că nu te afli într-un campus universitar, în fața casei președintelui, ci în fața casei directorului general Jim Goodnight. La o aruncătură de băț, e casa asociatului lui Goodnight, John Stall. Bărbații care au fondat și construit o întreprindere care a înregistrat o creștere de peste 10% timp de 25 de ani consecutivi sunt atât de accesibili, încât au ales să trăiască în văzul a șase mii de oameni care lucrează în birourile SAS. Câți directori generali miliardari cunoașteți, care să-și aibă locuințele chiar pe terenul firmei?

În timpul vizitelor noastre la companii, una dintre cerințele standard pe care am avut-o a fost să facem un tur al clădirilor de acolo. Pentru a preveni orice posibilitate de a da peste evenimente bine orchestrate în avans – iată scepticismul din noi – mereu ceream asta în ultimul moment. A fost întotdeauna interesant să mergem alături de acești lideri pe holurile clădirilor de birouri, prin fabrici, prin sălile de masă ale companiilor. Eram primiți cu căldură, cu afecțiune, cu urări făcute pe numele mic, deseoriacompaniate de gesturi delicate și prietenești. Puteam fi de la audit, sau vânzători de software, sau potențiali clienți, n-ar fi contat. Angajații nu au avut nicio ezitare să se apropie de șef și să-i spună: „Hei, Pat, trebuie să-ți zic că noul echipament e o porcărie. Se strică tot timpul. Data viitoare economisește niște bani și scutește-ne și pe noi de o bătaie de cap.” A fost mereu dificil să-mi rețin un zâmbet și să-mi imaginez o astfel de interacțiune între un CEO tradițional și plin de importanță și angajații săi. Ori nu s-ar fi întâmplat, ori angajatul și-ar fi semnat condamnarea la moarte.

4. Conduită rezervată

Poate că cel mai bun mod de a descrie comportamentul deschis al liderilor este să-l leg de o poveste despre permanenta frustrare a oamenilor responsabili cu transcrierea interviurilor din acest proiect.

Fiindcă am simțit pe pielea mea cum e să descoperi, după un interviu, că a fost o problemă tehnică și că nu s-a înregistrat nimic, am decis să folosesc mereu două reportofoane. Speram că această măsură suplimentară va preveni orice neajunsuri, dar am fost surprinși să aflăm că oamenii care făceau transcrierile încă aveau probleme. Începutul frazelor se pierdea.

Ne-a luat ceva timp, dar până la urmă am descoperit sursa problemei. Ambele aparate erau activate vocal, dar unii directori vorbeau așa de încet, luând frecvent pauze lungi pentru a-și găsi cuvintele înainte de a vorbi, încât ambele aparate se închideau automat și era nevoie de alte câteva secunde pentru a începe să înregistreze din nou, după ce ei reîncepeau să vorbească. Niciunul dintre directori nu era genul care să turuie. Erau doar niște oameni normali, rezervați, antrenori de fotbal la școala copiilor, oameni care mergeau la biserică, genul de tipi care stau la o bere la meciul de golf.

Chiar și limbajul trupului acestor lideri era fascinant de observat. Deși te-ai aștepta ca veteranul în marină Robert Silberman, director general al Universității Strayer, să aibă o alură de fost militar, toți directorii împărtășeau aceeași postură – dreaptă, hotărâtă și totuși plină de naturalețe. Fiecare se mișca ușor și cu grație, dar într-un fel care le pune bine în evidență încrederea în sine și onestitatea.

Mulți directori generali și executivi se înconjoară de *yes-meni* care le acceptă orice capriciu și opinie, dar nu asta e ceea ce am observat noi de-a lungul multelor vizite la companiile pe care le-am studiat. E o mare diferență între obediență și respectul autentic; noi am fost martorii unei calde atmosfere de colegialitate, în care fiecare își spune pe numele mic și care vorbește mai mult despre încrederea în lider, decât despre o conduită nepotrivită.

5. Etică a muncii

Charles Koch de la Koch Industries este unul dintre cei mai bogați 20 de oameni din lume. Cu averea sa de 25 de miliarde de dolari poate face tot ce vrea. Și chiar asta face. Koch și soția sa locuiesc în Wichita, Kansas. El are o zi de lucru lungă, ia prânzul zi de zi în cantina companiei și spune că nu se imaginează făcând altceva.

„Îmi place ceea ce fac”, spune Koch. „Mă entuziasmează și mă face fericit.”

Când, ulterior, am cerut explicații, Koch a spus: „Mi-e greu să explic, pentru că eu iau lucrurile astea ca pe un fapt evident. Lucrez cu oameni grozavi, pe care îi văd cum cresc și cum se dezvoltă, văd cum compania creează valoare și pot să-i răsplătesc pe cei care contribuie la succesul nostru. În loc să mă întreb de ce fac ce fac, o întrebare mai potrivită ar fi *de ce nu?*”

Cu cât îi puneam mai multe întrebări lui Koch – un om care, teoretic, ar putea cheltui pentru sine un miliard de dolari anual, pentru tot restul vieții, fără ca măcar să se atingă de banii din investiții – despre motivația sa de a continua să muncească zile lungi, grele, solicitante, pentru a construi compania, cu atât mai pasionat devenea. „Dacă îți

petreci viața străduindu-te să faci profit creând ceva cu adevărat de valoare pentru clienți și societate, de fapt transformi în bine viețile oamenilor, și când faci asta, lumea devine un loc mai bun.” Koch a tras concluzia, adăugând: „Noi am construit o întreprindere reciproc avantajoasă. Ce-aș putea să vreau să fac cu viața mea, dacă nu asta?”

6. Existența unui set de valori

În ultimii ani, multe afaceri au cerut insistent crearea unui set de valori corporatiste ale principiilor directoare. În fapt, acest lucru a devenit un capriciu de management. În multe cazuri, principiile directoare sunt rezultatul unui weekend de team building ținut într-o cabană pe marginea unui lac, cu baxuri de bere și vin numai bune pentru a stimula discursurile. Odată încheiat, documentul e afișat pe câțiva pereți, publicat în broșura pentru angajați și bossul face referire la el în timpul petrecerii de sfârșit de an. Pentru multe firme, în afară de aceste utilizări ocazionale, acest document nu înseamnă mai nimic. Un bun exemplu este „codul de etică” de la Enron, care decretează maniera morală și onestă în care compania își conduce afacerile. Pe documentul lui Ken Lay, din iulie 2000, se așterne acum praful în muzeul Smithsonian.

Prin contrast, fiecare dintre persoanele care conduc aceste companii de top posedă un set fundamental de legi prin care își conduc viața și care, în schimb, devin bazele rațiunilor și acțiunilor în cadrul organizațiilor conduse de ei. Un set de valori are însemnătate doar atunci când e asimilat de toată lumea, din vârful organizației până la bază.

La Koch Industries noi am descoperit una dintre cele mai eficiente și instituționalizate utilizări ale unui set de

principii directoare. Principiile prin care Charles Koch își conduce organizația vin din viziunea sa asupra lumii și din cum crede el că ar trebui să stea lucrurile. Dacă vrei să lucrezi pentru Koch Industries și să pui umărul, alături de el, la schimbarea lumii, trebuie să fii de acord cu și să crezi în următoarele valori:

1. **Integritate** – Toate afacerile vor fi conduse cu integritate și respectând legea.
2. **Conformitate** – Străduiește-te pentru 100% conformitate. 100% din noi suntem în conformitate cu valorile companiei 100% din timp.
3. **Crearea de valoare** – Creează valoare pe termen lung prin metode economice. Înțelege, dezvoltă și aplică principiile Market Based Management®* pentru a obține rezultate superioare. Elimină risipa.
4. **Spirit antreprenorial** – Demonstrează promptitudine; disciplină; minte ordonată, judecată, inițiativă, abilități economice și gândire critică; mentalitate de om care-și asumă riscuri, necesară pentru a avea cea mai bună contribuție la bunul mers al companiei.
5. **Focalizare pe client** – Înțelege și construiește relații cu clienții, pentru a anticipa profitabil nevoile acestora și pentru a le satisface.
6. **Cunoaștere** – Caută și utilizează cele mai bune cunoștințe în luarea deciziilor și împărtășește-ți

* Instituție non-profit creată de Koch Industries, bazată pe concepte proprii, ce studiază strategii de management și folosește această expertiză în favoarea educării comunității. (n.tr.)

proactiv cunoștințele în timp ce-i provoci pe ceilalți să fie mai buni.

7. **Schimbare** – Adoptă schimbarea și prevede ce s-ar putea întâmpla, provoacă starea de fapt și modific-o în mod creativ.
8. **Modestie** – Practică modestia și onestitatea intelectuală. Caută în mod constant să înțelegi și să accepți realitatea în mod constructiv, pentru a crea cu adevărat valoare și pentru a-ți îmbunătăți performanțele personale.
9. **Respect** – Tratează-i pe ceilalți cu demnitate, respect, onestitate și sensibilitate, încurajează și practică munca de echipă.
10. **Realizări** – Creează valoare și produ rezultate pentru a-ți atinge potențialul maxim și găsește cu adevărat plăcere în munca ta.

În multe întreprinderi în care setul de principii e doar o foaie de hârtie, oamenii pot face abstracție de ea, privind-o disprețuitor sau tratând principiile cu superficialitate. Acest lucru nu s-ar întâmpla în niciuna dintre aceste nouă companii. Aici ori ești de acord cu principiile și aderi la valorile acestor întreprinderi și acestor lideri, ori ți se arată rapid ușa. Fiecare dintre oamenii care conduc aceste companii cred în ceva. Nu e nimic de luat în glumă în legătură cu principiile, credințele sau codul de conduită în niciuna dintre aceste companii.

Aceste companii au culturi atât de puternice, încât fiecare își selectează membrii echipei care va avea succes.

Dacă cineva se potrivește culturii organizaționale, e acceptat. Dacă nu, e îndepărtat *rapid*.

7. Fără distincții superficiale

Când am plecat în prima noastră călătorie în scop de cercetare către San Diego să-i luăm interviu directorului general PETCO, Brian Devine, eram îmbrăcați ca pentru o misiune importantă. Eu purtam un costum clasic albastru-închis, cămașă albă apretată, cravată vișinie și pantofi lustruiți. În momentul în care am intrat în biroul lui Devine, am realizat cu toții că eram îmbrăcați prea pretențios. Devine și colegii lui arătau ca și cum s-ar fi pregătit pentru o rundă de golf sau pentru a viziona o cursă auto, adică în pantaloni din bumbac și cămăși casual.

Întâlnirea a început cu băieții de la PETCO aliniați pe o parte a mesei, iar noi, cercetătorii, semănând cu niște misiționari mormoni, dar fără ecusoane, pe partea cealaltă. Realizând că va fi o întâlnire agonizant de rigidă dacă nu luăm măsuri, am întrebat: „Vă deranjează dacă ne scoatem cravatele și sacourile?” Ei au dat din cap că nu-i deranjează și, în câteva minute, întâlnirea era una relaxată și care se îndrepta în direcția potrivită.

Nedorind să facem din nou aceeași greșală, am început să trimitem e-mailuri înainte și să întrebăm care era vestimentația potrivită pentru întâlnirea cu directorul general. Cu o singură excepție, ni s-a spus același lucru: „Noi suntem în pantaloni de zi și tricouri polo tot timpul, cu excepția zilei de vineri, când *chiar* ne îmbrăcăm foarte lejer.”

Faptul că vestimentația casual este cea standard în toate companiile nu este ceva superficial – este *important!* Oamenii de-acolo nu au nici timp, nici înclinație către

pretenții. Când vestimentația exprimă statutul social într-o organizație, ajunge să fie perpetuată o structură ierarhizată bazată pe rang și poziție în firmă.

Liderii care, prin exemplul personal, arată că hainele nu exprimă rangul trimit un mesaj răspicat organizației: suntem cu toții egali și este vorba despre colegialitate și colaborare pentru a ne atinge obiectivele propuse.

Această lipsă de pretenții se extinde și la alte aspecte. Când vizitezi birourile Sonic Drive-In din Oklahoma City, e greu să nu fii impresionat. Localizate vizavi de un stadion de baseball proaspăt renovat, într-o zonă cunoscută drept Bricktown, sediul central al companiei a fost construit să se potrivească aspectului și spiritului depozitelor odinioară abandonate, acum pline de restaurante, cluburi de noapte și magazine. E imposibil să nu zâmbești când intri în clădire și te izbește aspectul hazliu care a făcut din acest lanț de fast-food vechi de 50 de ani unul dintre cele mai de succes businessuri din SUA. Dar cea mai mare surpriză te așteaptă atunci când ieși din lift la etajul 3, în drum spre biroul directorului general, Cliff Hudson.

Primul lucru pe care l-am văzut a fost un birou mare, cu linii curbe, de la recepție, și coridoare luminate ce duceau în mai multe direcții. Un asistent administrativ cam la 45 de ani ne-a întâmpinat din spatele biroului.

„Bună ziua, suntem aici pentru întâlnirea cu Cliff Hudson”, am zis eu înmânându-i o carte de vizită.

„Deci dumneavoastră sunteți autorul. Îmi pare bine să vă cunosc!” a spus el.

„E grozav să fiu aici”, am spus, la rându-mi. „Ați dori, vă rog, să-i spuneți asistentului domnului Hudson că suntem aici?”, am întrebat.

El a zâmbit și a zis:

„Păi, eu sunt domnul Hudson, dar îmi puteți spune Cliff. Iar acesta, a zis el arătând zona recepției, *este biroul meu.*”

Biroul lui Cliff Hudson este recepția de la etajul 3. Aici muncește, preia apelurile telefonice, răspunde la e-mailuri și ține întâlniri. „Să fiu aici, la vedere,” spune Hudson, „e cea mai bună decizie pe care am luat-o vreodată. Oamenii mă pot aborda ușor, pot să interacționez cu toată lumea și să fiu la curent cu tot ce se întâmplă în companie.”

Birourile directorilor generali dezvăluie sentimentele pe care le au aceștia despre spațiu și cultura în spiritul egalității pe care e construită compania.

Biroul lui Charles Koch, cel care conduce a doua cea mai mare companie privată din SUA, cu venituri ce depășesc 100 de miliarde de dolari, seamănă mai degrabă cu o mică sală de lectură dintr-o bibliotecă. Fiecare centimetru de perete e plin cu rafturi de cărți în care sunt mii de volume. Și acestea nu sunt doar de decor. Ca răspuns la aproape fiecare întrebare pe care i-o adresam, Koch se ridica în picioare, se îndrepta către rafturile cu cărți, alegea una și spunea: „Poate că eu nu am răspunsul, dar acest autor l-a avut când a scris asta”, și începea să citească un paragraf fie din cărți necunoscute, fie clasice.

Prima noastră întâlnire cu Jim Goodnight a avut loc într-o sală de conferințe. La sfârșitul unei lungi ședințe, Goodnight s-a uitat la mine și m-a întrebat:

„V-ar plăcea să vedeți panoul de control?”

„Bineînțeles”, i-am zis, și l-am urmat pe hol, către biroul lui. (Panoul de control al lui Goodnight este un rezumat în timp real, pe un singur ecran, al tuturor aspectelor afacerii, de la numărul clienților la soldurile de numerar, de la rata de reînnoire a clienților la timpul de răspuns al serviciului de asistență pentru clienți, rata de satisfacere a clienților și așa mai departe.)

Dacă cineva se așteaptă ca biroul lui Goodnight să fie unul mare, va fi cu siguranță dezamăgit. Birourile celor mai mulți asistenți administrativi sunt mult mai mari. Spațiul lui e de cam 13 mp și cuprinde un birou simplu și un dulap uzat. Când am făcut referire la natura modestă a mobilei sale de birou, singurul lui comentariu a fost: „Da, e destul de veche. Sunt aceleași lucruri care erau deja aici când m-am mutat, acum câțiva ani, și n-am ajuns niciodată să le schimb.”

Într-un contrast izbitor cu o lume populată de manageri și directori executivi care-și măsoară valoarea personală în dimensiunea biroului și calitatea amenajării interioare, oamenii care conduc cele mai bune nouă companii din America au cele mai modeste gusturi. Ei nu au nevoie să risipească resurse valoroase pentru a-și da importanță.

Concluziile

În timp ce studiam cele nouă companii care stau mai bine decât toate celelalte la capitolul creștere a veniturilor, ni se reamintea constant că fiecare dintre ele a preluat din personalitatea modestă a echipei de conducere. Acestea sunt eforturi de grup cu adevărat inspirate, colegiale, în care realizările individuale de moment sunt umbrite de succesul consecvent, pe termen lung, al unei echipe ținute delicat și

cu abilitate în frâu de către un lider ce dă dovadă de multă modestie.

Cabela's, Dot Foods, Koch, Medline, O'Reilly, PETCO, SAS, Sonic și Strayer sunt printre cele 1% din toate companiile din SUA în ce privește creșterile consistente de venituri – și principala caracteristică împărtășită de fiecare dintre ele este *modestia autentică lăsată moștenire de liderii lor*.

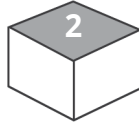
Dar oare caracterul modest a făcut ca aceste organizații să fie câștigătoare în cursa de creștere a veniturilor? Răspunsul este un DA de necontestat. Dacă aceste organizații n-ar fi fost în stare să-și mențină modestia ca valoare a culturii organizaționale, fiecare ar fi luat-o pe arătură, ca atâtea sute de mii de alte companii ce se distrug anual pierzându-și timpul cu priorități greșite.

Piatra de temelie care urmează relevă principiile directorate adoptate de aceste companii pentru a obține creșteri de venituri nemaipomenit de consistente. Fiecare principiu, luat de unul singur, poate avea un impact puternic asupra întreprinderii. Impactul fiecăruia în parte este multiplicat atunci când este inițiat și implementat de lideri și echipe ce pun preț pe modestie.

**Gândește MĂREȚ, acționează prudent
CU PICIOARELE PE PĂMÂNT**

- Fii un bun administrator
- Pune informațiile la dispoziția tuturor
- Fii disponibil
- Prețuiește-i pe ceilalți
- Lubește ceea ce faci și condu prin puterea exemplului
- Crede într-un set de valori
- Înlătură distincțiile superficiale
- Rămâi modest

PIATRA DE TEMELIE



Cu mânecele suflecate

INSTITUTUL SAS

Câteodată adun o mică echipă de programatori și codăm o versiune 1.0 rudimentară a unei noi idei de produs.

Dr. JIM GOODNIGHT, CEO, SAS Institute

Una dintre cele mai importante lecții observate în timpul cercetărilor noastre este aceea că în companiile care-și cresc în mod constant veniturile, niciun om din organizație nu se sfiește să-și suflece mânecele și să facă munca de jos.

Institutul SAS

Nu există o ilustrare mai bună despre cum să-ți sufleci mânecele decât cea a lui Jim Goodnight și a poveștii companiei pe care a fondat-o și o conduce – SAS (inițiale care acum nu mai înseamnă nimic și sunt pronunțate întotdeauna ca un cuvânt).

Institutul SAS este cea mai mare companie privată de software din lume și creează și vinde programe inteligente de business care îi ajută pe clienți să ia deciziile corecte. Programele de software ale firmei sunt utilizate de 93% din companiile din top 100 listate în 2011 în *Fortune 500*, în mai mult de cincizeci de mii de sisteme din 126 de țări ale lumii.

Un exemplu al muncii lor constă în serviciile pe care le furnizează companiei Staples, cel mai mare lanț american de consumabile pentru birou. Staples face 30 de miliarde de dolari în 1 500 magazine de desfacere și, de asemenea, printr-o foarte aglomerată activitate de vânzări online și prin intermediul cataloagelor de produse. Laolaltă, cele trei canale de distribuție înregistrează mai mult de 35 de milioane de clienți. Este treaba departamentului de marketing al Staples să colecteze și să analizeze datele celor 35 de milioane de clienți și ale sutelor de milioane de tranzacții, iar apoi să prezică ce și câte produse vor cumpăra viitorii clienți, câți clienți vor afla despre aceste produse și când le vor achiziționa și chiar unde ar trebuie să fie amplasat un nou magazin de desfacere. Inovatorul software de business creat de SAS le permite clienților săi să-și suflece mânecele în continuare, în sensul de a menține o relație cât mai apropiată cu trendurile mereu în schimbare ale consumatorilor.

Evrica!

Jim Goodnight, fondatorul SAS, a crescut în Wilmington, Carolina de Nord, iar în timpul școlii generale și al liceului a lucrat în magazinul de unelte al tatălui său. Deși excela la științe exacte și matematică, el admite că abia a reușit să termine liceul, luând cu greu nota 5 la engleză, în ultimul an.

Pe când era boboc la Universitatea din Carolina de Nord, cineva i-a spus despre un nou curs de computere și s-a înscris. „Nici măcar nu știam ce e acela un computer,” spune el, „și pentru primele două săptămâni am fost chiaun. Dar într-o zi, pur și simplu, mi-am dat seama ce e cu ele.” Și-a dat seama atât de bine, încât, până când a început anul II, un profesor l-a făcut asistent de laborator și, astfel, Goodnight și-a găsit vocația.

Goodnight a fost atât de intrigat de computere, încât, în scurt timp, a reușit să aibă două joburi part-time în programare: unul la Universitatea din Carolina de Sud și altul la North Carolina State. „La naiba, eram doar un programator,” spune el, „și am iubit munca asta. Programarea”, susține el, „e fascinantă, pentru că e ca și cum ai face puzzle toată ziua. Ajungi să scrii instrucțiuni, să determini computerul să facă tot ce vrei tu și să crezi rezultate care-i ajută pe alți oameni să-și facă treaba mai bine. Satisfacțiile sunt foarte mari. “

Până în 1968, Goodnight și-a luat diploma de master și, împreună cu prietenul lui, Jim Barr, lucra pentru departamentul de programare și analiză de date al stației de cercetare a Universității de Stat din Carolina de Nord. În cele din urmă, 13 alte colegii din sud-est au început să utilizeze programele de computer ale celor doi, în loc să-și creeze unele proprii. Alte universități nu au trebuit să dea niciun ban pe aceste software-uri, pentru că munca lui Goodnight era susținută financiar de o bursă federală.

Când Richard Nixon a devenit președinte, acesta a decretat că doar universitățile care au spitale pot continua să primească burse de genul celei pe care o primea Goodnight. Această decizie a fost, de fapt, o binecuvântare pentru

Goodnight, pentru că oficialii universității au spus: „Dacă voi, băieți, vreți să continuați să vă jucați cu computerele, trebuie să găsiți o cale de a face suficienți bani cât să vă plătiți salariile.”

Fondarea Institutului SAS

Goodnight și Barr s-au dus la celelalte 13 universități și au cerut fiecăreia să le vireze anual 5 000 \$. Acestea au fost de acord. În plus, celor doi li s-a dat permisiunea de a vinde licențe software către alte organizații și, în curând, au semnat contracte cu câteva companii farmaceutice. În 1976, Goodnight își luase doctoratul și era profesor asistent la universitate, iar SAS avea 120 de clienți. În același an, cineva din cadrul Laboratoarelor Abbot a decis să găzduiască o conferință a utilizatorilor SAS și 300 de oameni și-au făcut apariția. Goodnight își amintește cât era de surprins. „Îmi amintesc că mă gândeam cât de grozav e că 300 de oameni care ne folosesc software-urile au dorit să se adune și să vorbească despre asta.”

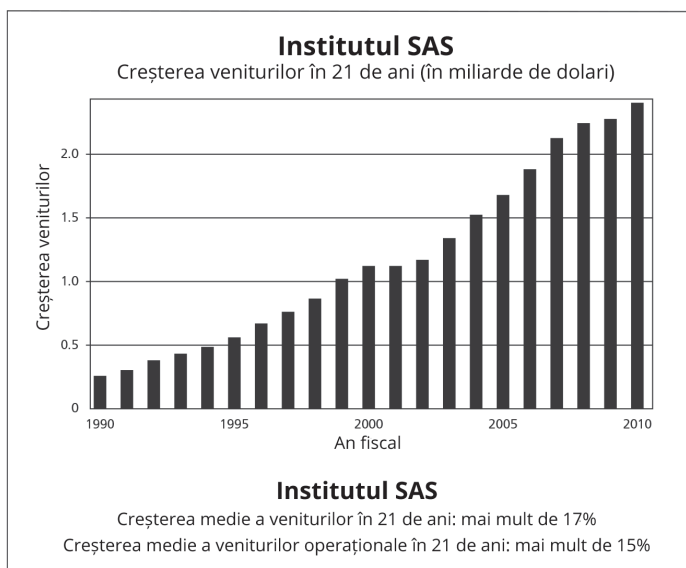
Dar la universitate era o problemă. Goodnight și Barr aveau nevoie de mai mult spațiu ca să dezvolte SAS, iar campusul nu mai avea nicio cameră disponibilă. SAS a devenit într-un final companie privată pe 1 iulie 1976, când cei doi fondatori au decis să mute sediul în afara campusului, lăsând universității toți banii câștigați în acel an (cam 150.000 \$). Au căzut de acord ca viitorul sediu să fie lângă campus, pentru a putea să analizeze în continuare datele departamentului de statistică. Au luat cu ei și doi colegi, pe John Sall, student la master, și pe Jane Helwig, redactorul tehnic al grupului.

Goodnight nu-și amintește să fi investit ceva. „La naiba, nu aveam niciun ban”, spune el. „Din câte îmi aduc aminte,

ne-am vândut unul celuilalt acțiuni de 1 \$ bucata și n-am avut salariu o lună sau două, până când am vândut câteva licențe și am făcut rost de niște bani.” În primul său an, firma a generat venituri de 138.000 de dolari și a început seria neîntreruptă de 25 de ani de creștere anuală de peste 10% a veniturilor și profitului.

În 2010, SAS a ajuns la 2,43 miliarde de dolari venituri anuale. Compania are peste 12 mii de angajați, în 300 de sedii din întreaga lume. Merită menționat și că SAS cheltuie cam un sfert din venitul total anual pe cercetare și dezvoltare – o sumă uriașă pe lângă cea investită de competitorii săi.

De-a lungul celor trei decenii de existență a companiei, Jim Goodnight a continuat să facă ceea ce a învățat în primul an la cursul de computere: să-și asculte clienții, să discearnă nevoile acestora și să ajute la scrierea codurilor ce creează programele care pot rezolva problema.



Cum își suflecă el mânecile

Noi am descoperit că aceasta a fost o temă recurentă la SAS și, de fapt, a devenit o parte vitală a culturii organizaționale a unei companii nominalizate în mod constant printre cele mai bune companii la care să muncești, de către nenumărate organizații de evaluare și reviste de business. Un director executiv cu care am stat de vorbă spunea: „Câteodată, în echipa mea, se găsește cineva care să pună o barieră spunând că nu e treaba lui să facă un anumit lucru, și îi spun că atâta vreme cât însuși Jim Goodnight încă scrie coduri, atunci și eu, și el putem să cărăm niște cutii. Nimeni nu are aici o fișă a postului. Toți facem ceea ce trebuie făcut.”

Keith Collins lucrează la SAS de 27 de ani ca vicepreședinte și șef de operațiuni tehnologice. „Nu ți-ar veni să crezi dacă ai ști de unele lucruri pe care le face”, spune Collins. „Cel puțin, uneori e destul de politicos să mă sune să-mi spună să găsesc câțiva dezvoltatori buni, fără să mă lase să-i înlocuiesc, dar altele apare aici în toiul nopții, ca un hoț, și-mi fură o mână de oameni dintre cei mai buni și îi pune să muncească la un nou proiect.”

Collins continuă: „Este doar unul dintre lucrurile pe care ajungi să le accepți când lucrezi pentru SAS. Noi căutăm inovația pretutindeni, iar Jim e un mare inovator.”

Când l-am întrebat pe Goodnight dacă va înceta, la un moment dat, să scrie coduri, el mi-a răspuns: „Noi vrem să fim cea mai valoroasă armă competitivă în luarea deciziilor de business. Când ne vom îndeplini complet visul, poate atunci o să mă opresc.” Și adaugă ghiduș: „Sau poate nici măcar atunci.”