

Despre autori

Richard Koch este autorul bestsellerului *The 80/20 Principle (Principiul 80/20*)*, care s-a vândut în peste un milion de exemplare și a fost publicat în treizeci și trei de limbi. Este, de asemenea, antreprenor și investitor de succes, care a finanțat companii precum Filofax, Plymouth Gin, Belgo și Betfair. În trecut, a fost unul dintre partenerii Bain & Company și cofondator al LEK Consulting. Este totodată autor a peste 20 de cărți de nonficțiune foarte apreciate. Locuiește în Gibraltar.

Greg Lockwood este unul dintre fondatorii Piton Capital, o societate cu capital de risc cu sediul în Londra care investește în afacerile de rețele infrastructurale. A obținut diploma de master în management la Facultatea de Management Kellogg și, împreună cu Richard Koch, este coautorul cărții *Superconnect*.

* Carte apărută la Editura Meteor Press, București, 2018. (n.tr.)

Richard Koch
și Greg Lockwood

SIMPLIFICĂ

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

Traducere din limba engleză de
Miruna Iftene

 ACT și Politon

2021

Pentru Christina și Zoe
– Greg

Pentru Matthew, Jamie, Justin și Peter
– Richard

Cuprins

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

PARTEA ÎNTÂI: MARI SIMPLIFICATORI

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

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

PARTEA A DOUA: CUM SĂ SIMPLIFICI

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

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

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

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

PARTEA A TREIA: SALVĂM DINOZAUROI

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

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

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

PARTEA A PATRA: RECOMPENSELE SIMPLIFICĂRII

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

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

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

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

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

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

Mulțumiri	348
-----------	-----

Prefață

de **RICHARD KOCH**

În ultimii patruzeci de ani am căutat principii simple, elementare, elegante și economice care să-i ajute pe oameni să dezvolte noi afaceri extraordinare și, astfel, să îmbogățească lumea și persoanele implicate.

Principiile sunt niște lucruri minunate, întrucât, dacă sunt cu adevărat eficiente, ne pot scuti de eforturi imense și ne pot împiedica să pornim pe drumuri înfundate. În știință și în afaceri există numai câteva principii de acest fel; dar în timp ce majoritatea oamenilor de știință sunt conștienți de principiile folosite din domeniul lor, puțini oameni de afaceri sunt conduși de principii în activitatea lor zilnică, preferând să se bazeze pe *metode* – acestea aflându-se la un nivel inferior. Totuși, Ralph Waldo Emerson, un filosof din secolul al XIX-lea, a spus: „Cât despre metode, există mai bine de un milion, dar principiile sunt puține. Cel care înțelege principiile, își poate alege singur metodele și poate avea succes. Cel care aplică însă metodele fără să ia în seamă principiile va avea cu siguranță probleme”.

Pentru a primi denumirea de principiu, un enunț trebuie să fie atât de eficient încât muritorii de rând – ca tine și ca mine – să poată obține în mod consecvent rezultate extraordinare – nu datorită inteligenței personale, ci doar respectându-l cu strictețe și dând dovadă de un minimum de simț practic.

Principiile îți pot indica tipul de afacere pe care o poți dezvolta sau în ce domeniu poți lucra, având așteptarea rezonabilă că, dacă respecti principiile, vei avea șanse mari de succes.

Prin încercare și eroare, am reușit să identific câteva principii cu adevărat uimitoare. Dacă m-ai fi întrebat în urmă cu patru ani ce principiu funcționează cel mai bine în afaceri, ți-aș fi spus „principiul unei afaceri-star”. După cum probabil știi, aceasta este interpretarea pe care am dat-o renumitei „Matrici Boston”, inventată de Boston Consulting Group. Cunoscută și sub numele de „Matricea creșterii cotei de piață”, Matricea Boston susține că orice afacere se încadrează într-una dintre următoarele patru categorii:

- **Star** – cea mai mare afacere din cadrul unei piețe aflate în expansiune rapidă.
- **Dilemă** – o afacere din cadrul unei piețe aflate în expansiune rapidă, dar nu cea mai mare din cadrul ei.
- **Vacă de muls** – cea mai mare afacere din cadrul unei piețe cu o creștere scăzută.
- **Piatră de moară** – o afacere din cadrul unei piețe cu o creștere scăzută, dar nu cea mai mare din cadrul ei.

Principiul unei afaceri-star susține următoarele:

- Cele mai bune afaceri sunt „staruri”: asta înseamnă că dețin prima poziție pe o piață sau într-o nișă aflată în creștere rapidă (cu cel puțin 10% pe an, timp de câțiva ani).
- Starurile sunt extraordinar de valoroase întrucât pot crește exponențial, fiind în același timp foarte profitabile și având un flux de numerar pozitiv.
- Există numai unul sau două staruri la fiecare o sută de afaceri, și totuși sunt responsabile pentru mai bine de 100% din banii generați pe durata de viață a produsului (deoarece unele afaceri care nu sunt staruri înghit mai mulți bani decât generează). Prin urmare, antreprenorii, investitorii de capital de risc și alți investitori își câștigă toți banii din afacerile-star.
- Este posibil să creezi o nouă afacere-star depășind liderul de pe piața ta, inventând de la zero o nouă categorie de afaceri sau resegmentând o nouă categorie de afaceri, care va fi un subansamblu al pieței inițiale.*

Aplicând principiul afacerii-star la investițiile mele, mi-am construit averea personală.¹ În ultimii douăzeci și trei de ani, am investit în șaisprezece start-up-uri sau companii tinere, dintre care opt mi-au adus de cel puțin cinci ori capitalul de început. Acest lucru a creat un venit compus de aproximativ 20% pe an – cu mult peste media obținută de investitorii de capital de risc profesioniști.

* *Principiile unei afaceri-star: Cum pot acestea să te îmbogățească*, de Richard Koch, Editura ACT și Politon, București, 2016. (n.red.)

Cum am reușit să fac acest lucru? Urmând principiul Stelei. Acum investesc numai în afaceri care intră în această categorie sau care au potențialul să devină stele pe piața lor.

Totuși, există o problemă. Principiul afacerii-star îți spune dacă o afacere existentă este deja un star, însă nu îți spune cum să *creezi* o afacere-star, nici cum să *depășești* liderul de pe o piață aflată în expansiune rapidă și, astfel, să devii un star.

Deci, oare există și un principiu de încredere care îți spune cum să faci acest lucru cu șanse mari de succes?

Mi-am petrecut ultimii patru ani încercând să găsesc un răspuns la această întrebare.

Cred că l-am găsit colaborând cu investitorul de capital de risc Greg Lockwood – împreună cu care am scris cartea *Superconnect* – și bazându-mă pe cele mai bune cercetări de la OC&C Strategy Consultants. Oare să îndrăznesc să spun *răspunsul*?

Acest răspuns constă în *simplificarea* unei afaceri și a unei piețe.

Dacă vrei să afli de ce este atât de important și cum să faci acest lucru, citește mai departe.

Prefață

de **GREG LOCKWOOD**

Sarcina mea este să investesc în companii, deci sunt sceptic de profesie. Din instinct, nu-mi plac mantrele simpliste și ultimele tendințe din management. Înclin să cred că succesul unei afaceri implică o mulțime de detalii și de nuanțe și că personalitatea celor care conduc o companie este și ea foarte importantă. De aceea, din multe puncte de vedere, sunt un complice bizar alături de Richard, care are o perspectivă asupra lumii mult mai reduționistă decât a mea – sau decât a oricărei alte persoane pe care o cunosc!

Totuși, în cei paisprezece ani de când îl cunosc, Richard m-a ajutat să înțeleg că anumite reguli generale simple – deși nu e mereu așa – conțin adesea informații condensate și au putere de predicție. Principiul unei afaceri-star și principiul 80/20 sunt două exemple confirmate. Regulile lui Richard sunt mereu ușor de înțeles, ușor de comunicat și, poate cel mai important, inspiră acea hotărâre filosofică ce conduce la acțiune. În afaceri, *să iei decizii care se dovedesc a fi corecte de cele mai multe ori* îți aduce, de obicei,

rezultate mai bune decât dacă pierzi timpul pentru a-ți da seama care este cea mai bună decizie.

Simplificarea afacerii prin reducerea inovației la două strategii alternative – dovedite în practică – este o continuare firească a principiului 80/20 al lui Richard și a principiului afacerii-star. El simplifică nu doar aplicarea strategiei, ci și arta de a face o afacere simplă și foarte eficientă.

Un ultim punct de interes cu privire la acest subiect este acela că are de-a face cu inovația în sensul ei cel mai percutant. Adesea ne gândim la inovație ca la o invenție. Există, pe bună dreptate, un cult al inventatorului: la urma urmei, este nevoie de o persoană cu totul aparte care să extindă limitele cunoașterii, să creeze ceva nou sau să rezolve o problemă rămasă fără soluție. Totuși, prima creație a cunoașterii atinge puțini oameni. Cei care oferă omenirii cele mai mari beneficii economice sunt simplificatorii, persoanele care aduc roadele invențiilor și ale descoperirilor pe piața de masă.

Când aceste beneficii ajung la un număr exponențial de persoane, lumea se schimbă cu adevărat; aici se află cele mai mari recompense economice. Inventatorii își merită pedestalul. Totuși, în egală măsură, ar trebui să-i ridicăm în slăvi și pe cei care oferă milioane de oameni o calitate bună la un preț mic. Acesta este cultul simplificatorului.

Secretul a fost dezvăluit!

În prefață, eu (Richard) am vorbit despre importanța simplificării afacerii tale și pieței în care activezi. De ce este de dorit acest lucru? Fiindcă se pare că acesta este secretul creării unei piețe foarte ample și dezvoltării unei afaceri foarte profitabile.

Mi-am dat seama pentru prima oară de asta pe când aveam 25 de ani și am aflat despre Boston Consulting Group (BCG). Urmasem Școala de Afaceri Wharton, unde am făcut o „specializare interdisciplinară” – un nume pretențios pentru a spune că studiasem tot ceea ce mă interesa, printre care cooperativele, care erau în vogă la acea vreme, dar nu m-a învățat nimic despre crearea unei afaceri super-profitabile. De fapt, intrasem puțin în panică întrebându-mă cine mă va angaja când voi absolvi, deoarece nu mă specializasem într-un domeniu specific, precum finanțele corporatiste sau marketingul. Mai mult, deși știam o mulțime de lucruri necunoscute altora despre afaceri, nu știam nimic care să fie deosebit de folositor. Așadar, imaginează-ți cât de ușurat m-am simțit când m-am întâlnit cu persoanele de la BCG care făceau angajările și mi-au spus că sunt în căutarea unor oameni ca mine, tineri și fără experiență, deoarece ne-ar putea instrui folosind modelul *lor* de afacere de succes, care presupunea catalogarea afacerii unui client drept star, vacă de muls, dilemă sau piatră de moară, după care

să le spunem ce să facă mai departe. Nu trebuia să știu nimic, trebuia numai să învăț cum să fac acest tip de analiză.

Totuși, pe lângă faptul că m-am simțit ușurat, m-a surprins caracterul cât se poate de neobișnuit al afacerii BCG. Încasau o avere de la unele dintre companiile de marcă din America și din lume pentru niște sfaturi ce puteau fi produse în masă de câțiva proaspeți absolvenți de master în administrarea afacerilor, inteligenți, dar total lipsiți de experiență. Am ajuns să descopăr că activitatea noastră era foarte valoroasă pentru companii, din moment ce puteau vinde sau închide firmele cu un potențial scăzut, în timp ce se concentrau pe cele câteva afaceri cu adevărat bune pe care le aveau: afacerile-star. Totuși, ceea ce m-a impresionat cel mai mult era felul în care BCG putea crește extraordinar de repede și de asemenea să genereze marje extrem de mari de profit, întrucât propriile „costuri de producție” erau foarte scăzute. Principiile simple aflate la baza Matricei Boston i-au permis companiei BCG să instruiască oameni ca mine, pe care aproape că nu i-ar fi angajat nimeni, și apoi să aibă încredere că o să efectuăm analize originale și utile într-o perioadă foarte scurtă de timp.

Cum a putut BCG să realizeze acest lucru? *Pentru că a simplificat.* A concentrat biblioteci întregi cu texte valoroase despre strategiile de afaceri într-un model restrâns ce poate fi aplicat oricărei afaceri la un cost relativ mic, dar care poate fi vândut la un preț foarte mare, din moment ce aduce avantaje uriașe clienților – marile corporații industriale ce reprezentau piața BCG.

Care erau beneficiile din perspectiva clientului? Matricea Boston era atât de simplă, încât putea fi înțeleasă de orice persoană din cadrul unei organizații, și atât de utilă,

Încât le spunea tuturor managerilor firmei exact ce să facă. Era ușor de folosit, foarte practică, elegantă și ușor de reținut. Putea fi utilizată ca mijloc de comunicare simplificator și unificator la nivelul întregii organizații a clientului.

Afacerea ta este o stea? Află punctajul principiului Stelei în șaizeci de secunde pe www.simplify.fm.

Asta m-a făcut să mă gândesc că poate companiile cu cel mai mare succes erau nu numai lideri în cadrul unei piețe în expansiune rapidă (principiul unei afaceri-star), ci și cele mai simple. În termeni economici specifici, simplificarea are două avantaje majore:

- poate duce la o creștere ridicată într-un domeniu și o piață; și
- poate face acest lucru cu o marjă mare de profit, întrucât simplificarea poate să ducă în același timp la costuri mici de producție și prețuri mari de vânzare.

Un truc cu adevărat excepțional!

De-a lungul carierei mele, am căutat mereu răspunsuri simple, dar nu am aplicat niciodată modelul principiului de simplificare la fel de sistematic cum am făcut cu principiul 80/20 și cu principiul afacerii-star. Apoi, în urmă cu vreo cinci ani, Greg mi-a indicat această lacună din felul meu de a gândi. Așa am început călătoria care a culminat cu cartea pe care o ții în mână.

Secretul firului roșu

Împreună cu Greg, am ajuns la concluzia că simplificarea *ar trebui* să ducă la un succes extraordinar, însă ne aștepta o mare surpriză. Am decis că cea mai bună cale prin care putem ilustra simplificarea – și prin care putem stabili *cum* să simplificăm – ar fi să analizăm studiile de caz referitoare la cei mai de succes simplifikatori din ultimii o sută de ani. Acest lucru a fost mai ușor decât ne așteptam. Existau o mulțime de studii de caz la care aveam acces, atât din trecutul îndepărtat, cât și din cel foarte recent.

Apoi, ne-am dat seama care era adevărul – secretul simplificării: aproape toate marile povești de succes din secolul XX – și până în prezent – sunt despre simplificare.

Am descoperit că simplificarea nu numai că *ar trebui* să ducă la un mare succes economic – după cum sugerează teoriile strategiei și cele economice – ci, observând oamenii care au schimbat atât peisajul afacerilor, cât și felul în care lucrăm și trăim, am aflat, de asemenea, că simplificarea inteligentă și creativă *a făcut și continuă să facă* exact acest lucru. Conduce cu adevărat la un succes extraordinar și are un impact uriaș asupra societății.

Dacă faci o listă cu oamenii cei mai de succes din ultimii o sută de ani – sau, dacă preferi, din ultimii cincizeci, douăzeci, zece sau chiar cinci ani –, o mare parte dintre ei au fost mari simplifikatori:

- Henry Ford;
- Allen Lane;
- Frații McDonald și Ray Kroc;
- Walt Disney;

- Ingvar Kamprad;
- Kihachiro Kawashima;
- Bruce Henderson;
- F. Kenneth Iverson;
- Herb Kelleher;
- Steve Jobs și Jony Ive;
- Akio Morita;
- Bill Bain;
- James Dyson;
- Mitt Romney;
- Jeff Bezos;
- Pierre Omidyar;
- Larry Page și Sergey Brin;
- Daniel Ek;
- Joe Gebbia;
- Travis Kalanick și Garrett Camp.

Lista poate continua, și crește pe măsură ce noi „unicorni” (companii private evaluate la peste un miliard de dolari) apar în fiecare lună.

Toți acești antreprenori au simplificat. Unii dintre ei vorbeau deschis despre acest lucru. De exemplu, Henry Ford a spus despre noua lui mașină revoluționară, modelul T:

„Cea mai importantă caracteristică a sa era simplitatea... Am considerat că era misiunea mea în calitate de designer să fac o mașină atât de simplă, încât toată lumea să reușească s-o înțeleagă. Chestiunea funcționează în ambele sensuri și se aplică oriunde. Cu cât un produs e mai

puțin complex, cu atât e mai simplu de făcut, poate fi vândut mai ieftin și, prin urmare, vândut în cantități mai mari.”*

Ray Kroc a scris că frații McDonald au creat:

„Un tip de operațiune radical diferit, un restaurant care oferă un minimum în ce privește serviciile și meniul, prototipul pentru nenumăratele unități fast-food care mai târziu se vor răspândi în toată țara... Bineînțeles, simplitatea procedurii le-a permis fraților McDonald să se concentreze pe calitate la fiecare pas și acesta a fost secretul. Când l-am văzut funcționând în acea zi din 1954, m-am simțit ca un Newton din prezent căruia tocmai i-a căzut în cap un cartof de Idaho.”¹

A spus că primul său motto pentru McDonald’s „a fost KISS – care însemna «Keep it simple, stupid.»” (Nu complică lucrurile, prostule).

Steve Jobs și-a descris întreaga abordare drept „extrem de simplă... Modul în care este condusă compania, designul de produs, publicitatea, toate se rezumă la un singur lucru: simplitate. În adevăratul sens al cuvântului”**. Biograful lui, Walter Isaacson, a scris că Jobs „a simplificat aparatele prin eliminarea butoanelor, softul, prin eliminarea detaliilor și interfețele prin eliminarea opțiunilor. Jobs și-a explicat dragostea pentru simplitate prin pregătirea sa Zen”***. Jony

* Henry Ford, *Viața și opera mea*, traducere de George Arion, Editura Herald, București, 2019, p. 82. (n.tr.)

** Walter Isaacson, *Steve Jobs. Biografia autorizată*, traducere de Mihaela Sofonea, Anda Sebeși, Dan Bălănescu, Editura Publica, București, 2012, p. 158. (n.tr.)

*** Walter Isaacson, *op. cit.*, p. 623. (n.tr.)

Ive, creatorul tuturor dispozitivelor Apple de la iPod încoace, spune mereu oricui este dispus să asculte că el caută să facă produse cât mai simplu de folosit, deși procesul de proiectare în sine este extrem de dificil. Subliniază faptul că este greu să faci un lucru atât de simplu. Sarcina lui, spune el, este „să rezolve probleme inimaginabil de complexe și să facă astfel încât rezolvarea lor să pară inevitabilă și nespuse de ușoară, fără să-ți dai seama cât de dificil a fost acest lucru.”²

Având în vedere aceste indicii, și mie și lui Greg ni se pare extraordinar că, din câte știm, nimeni nu și-a dat seama până acum că simplificarea este *secretul* pentru a inova un produs și o afacere care oferă valoare ridicată clienților, societății și acționarilor în egală măsură. Simplificarea a fost ca un fir roșu invizibil care a străbătut istoria afacerilor de-a lungul vieții noastre și de-a lungul vieții părinților și bunicilor noștri.

Însă acum secretul a fost dezvăluit! Și acest lucru ar trebui să ajute zecile de mii de noi inovatori – poate și tu ești unul dintre ei – să creeze o valoare extraordinară pentru ei și pentru alții. Procesul inovațiilor inteligente poate fi accelerat!

Dar asta nu e tot. Greg și cu mine am mai făcut o descoperire. Toți acești simplificatori – fiecare în parte – au urmat una din două strategii de simplificare. Prin urmare, dacă vrei să știi *cum* să simplifici, răspunsul nostru este că poți alege între două modele la fel de sigure și dovedite.

Cum să simplifici

Cele două strategii de simplificare sunt destul de diferite și aproape mereu incompatibile. Prin urmare, după cum vom arăta prin mai multe exemple, dacă vrei să simplifici, trebuie să alegi numai una dintre ele. După o oarecare reflecție și câteva teste – pe care le vom explica mai târziu în detaliu –, va deveni clar care dintre cele două strategii se potrivește mai bine companiei tale, aspirațiilor și oportunităților de piață. Odată aleasă, trebuie să fii intransigent în ceea ce privește punerea în practică a strategiei.

Strategiile în sine sunt simple.

Prima este numită *simplificare pentru a reduce prețul*. Aceasta presupune micșorarea prețului unui produs sau al unui serviciu la jumătate sau mai mult. Uneori, în câțiva ani, prețurile pot fi tăiate și cu 90%. Aparent, ar putea suna nerealist. Totuși, îți vom arăta numeroase exemple când s-a întâmplat acest lucru. Noul produs sau serviciu – cu mult mai ieftin – nu este identic cu cel vechi și scump, dar îndeplinește aceeași funcție de bază. De exemplu, nimeni nu ar susține că o călătorie cu o companie de transport aerian ce practică prețuri mici este o experiență la fel de plăcută ca o călătorie cu o companie aeriană rivală ce pune la dispoziție toate serviciile, dar totuși te duce rapid și în siguranță din punctul A în punctul B. Cu toate acestea, după cum vom explica, reducerea prețurilor cu 50-90% *nu* înseamnă să oferi un produs de o calitate inferioară, ci mai degrabă să organizezi distribuția aceluși produs într-un mod diferit care permite un volum mai mare și o eficiență mai ridicată... și adesea să pui clientul să facă o parte din treabă!

Pe scurt, simplificarea pentru a reduce prețul dă rezultate deoarece piețele răspund de obicei la scăderile drastice de preț mărindu-și exponențial dimensiunea. Dacă prețul este redus la jumătate, cererea nu se dublează, ci crește de cinci ori, de zece ori, de o sută de ori, de o mie de ori sau mai mult. Dacă prețul este redus la o cincime sau o zecime din valoarea inițială, cererea poate crește de zece mii sau de o sută de mii de ori. Ocazional, creșterea poate fi măsurată în milioane – uită-te la ce a făcut McDonald's cu piața de desfacere a hamburgerilor.

Totuși, simplificarea pentru a reduce prețul are sens din punct de vedere financiar numai dacă poți să faci produsul mai simplu de realizat și, prin urmare, să tai costurile cel puțin la jumătate.

Desigur, nu este ușor să înjumătățești costurile și prețurile, ca să nu mai spunem să le faci să scadă la o zecime din valoarea lor inițială. Există însă un model sigur pentru a realiza acest lucru. Mai mult, funcționează la fel de bine în orice industrie și în orice regiune a lumii. Simplificarea pentru a reduce prețul poate implica reproiectarea radicală nu numai a unui produs, ci și a modului în care este organizată industria – ceea ce în limbajul de specialitate se numește *reproiectarea sistemului de afaceri*. Este greu să revoluționezi o întreagă industrie. Totuși, există un mod sigur prin care o poți transforma, comun aproape tuturor exemplelor din cercetarea noastră.

Videoclip de Richard Koch: cum simplificatorii de preț cresc exponențial cererea, creând o piață care nu exista înainte: www.simplify.fm.

Numele celei de-a doua strategii, care e foarte diferită, dar la fel de eficientă, este *simplificarea pentru a îmbunătăți produsul sau serviciul*. Acest lucru presupune crearea unui produs util, atrăgător și foarte ușor de folosit, precum iPad-ul (sau orice alt dispozitiv Apple din ultimul deceniu), scuterul Vespa, motorul de căutare Google sau aplicația de transport Uber. Produsele simplificate sunt de asemenea plăcute din punct de vedere estetic.

Simplificarea pentru a îmbunătăți produsul sau serviciul creează o piață largă care nu a mai existat sub aceeași formă sau nu a existat deloc. De exemplu, înainte de iPad, nu exista o piață pentru tablete. Spre deosebire de simplificarea pentru a reduce prețul, produsele simplificate nu implică o reducere radicală a prețului; ele pot chiar impune un preț mai mare. Totuși, simplificarea pentru îmbunătățirea produsului sau serviciului crește raportul calitate-preț și, prin urmare, dimensiunea pieței prin realizarea unui produs sau serviciu mult mai ușor de folosit, precum și mai practic și/sau mai plăcut la vedere. Simplificarea pentru îmbunătățirea produsului sau serviciului funcționează dacă devine *o plăcere să folosești* acel produs.

La fel ca pentru simplificarea în vederea reducerii prețului, există o formulă standard și pentru simplificarea în vederea îmbunătățirii produsului sau serviciului, și o vom explica în continuare.

Dacă ești nerăbdător din fire – iar nerăbdarea este o virtute în afaceri – și vrei să treci direct la concluziile noastre, poți merge imediat la partea a patra, „Recompensele simplificării”, care prezintă cercetarea și rezumă descoperirile noastre cele mai importante. Apoi, poți citi întreaga carte mai târziu.

Celor mai răbdători cititori, care o parcurg de la un capăt la altul – iar răbdarea este, de asemenea, o virtute –, le sugerăm să înceapă cu partea întâi, „Mari simplifikatori”, unde prezentăm douăsprezece cazuri de simplificări de succes.

Partea a doua, „Cum să simplifici”, te va ajuta să decizi care dintre cele două strategii de simplificare este mai potrivită pentru tine și pentru firma ta, oferind apoi câte un model pentru fiecare tip.

Partea a treia, denumită în mod provocator „Salvăm dinozaurii?”, analizează amenințarea reprezentată de simplifikatori la adresa liderilor de piață consacrați și modul în care firmele aflate în frunte pot rămâne în top.

Partea a patra, „Recompensele simplificării”, vorbește despre avantajele financiare obținute de simplifikatori în domeniul lor, analizate independent de noi de către o firmă de elită în domeniul consultanței strategice. OC&C a selectat și a analizat douăsprezece cazuri, câte șase din fiecare tip de simplificare. Apoi, Greg și cu mine explicăm de ce aceste companii au avut un asemenea succes și felul în care studiile de caz seamănă sau diferă între ele.

Și acum, hai să trecem direct la treabă!

PARTEA ÎNTÂI

Mari simplificatori

Începem prin analizarea unora dintre cele mai bune exemple de simplificare descoperite în cercetările noastre. Există o mulțime de exemple recente ale unor mari simplificatori, dar vom prezenta și câteva cazuri care datează de acum câteva decenii. Poate că unii dintre voi se îndoiesc de valoarea istoriei „antice” a afacerilor, însă vă vom face să priviți lucrurile diferit punându-vă întrebarea: „Unde este probabil să găsim simplificatorii care au avut cel mai mare impact asupra lumii?”. Trebuie să admitem că unii dintre ei sunt relativ moderni – Apple, Google, eBay, Amazon – și credem că nu va trece mult până când Uber va intra în acest panteon. Dar în alte cazuri – precum Ford sau McDonald’s – povestea a început cu mult timp în urmă. După cum vom vedea, cei mai însemnați simplificatori sunt adesea aceia care și-au dovedit eficiența în materie de creștere și menținere a poziției pe parcursul mai multor decenii. Metodele lor de succes au fost urmate de simplificatori mai recentii... și poți să le urmezi și tu.

Omul care a democratizat călătoriile

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

Henry Ford

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

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

El a decis să simplifice și să democratizeze automobilul.

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

Ford a vorbit în autobiografia lui de momentul decisiv:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rezultate

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

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

Puncte-cheie

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

- Folosește materiale diferite, noi, mai ușoare și mai ieftine.
 - Optează pentru capacități și fabrici de producție mai mari decât cele ale rivalilor tăi.
 - Organizează sarcinile pentru a maximiza specializarea forței de muncă.
 - Automatizează sarcinile.
4. Dacă recurgi la simplificare pentru reducerea prețului, primul tău obiectiv este să scazi prețurile. Însă, asemenea lui Ford, trebuie să crești și calitatea, utilitatea și ușurința utilizării produsului, dacă aceste lucruri pot fi realizate fără să implice costuri suplimentare.

Miliardarul care merge cu autobuzul

Obține rezultate bune cu mijloace puține.

Ingvar Kamprad

Ingvar Kamprad a mobilat mai multe camere decât oricine altcineva, în viață sau nu. A construit de la zero o companie care a ajuns să valoreze peste 40 de miliarde de dolari și a făcut toate acestea simplificând.

Ingvar Kamprad avea numai 17 ani când a fondat IKEA, o companie de vânzări prin poștă. Cinci ani mai târziu, a început să vândă mobilă. Se spune că, într-o zi, nu i-a încăput în portbagaj o masă, iar un prieten i-a sugerat să-i scoată picioarele. Lui Kamprad i-a venit imediat ideea mobilei dezasamblate.¹ Și-a dat seama că jumătate din prețul de vânzare al unei mese era reprezentat de costul de transport. Prin urmare, dacă își convingea clientul să facă asamblarea finală – prin proiectarea unor părți care se îmbinau

ușor și oferindu-i instrucțiuni clare –, putea reduce costurile la jumătate. A fost o adevărată revelație.

Scopul firmei este să vândă mobilă stilată la prețuri mici. În 1976, Kamprad a scris *The Testament of a Furniture Dealer (Testamentul unui vânzător de mobilă)*, Biblia firmei sale.² Cartea pune accentul pe simplitate ca mijloc de a oferi mobilă la prețuri nu doar imbatabile, ci uluitoare. Da, produsele IKEA trebuie să arate bine; da, trebuie să fie cât mai elegante cu putință; da, firma se bazează mult pe moștenirea suedeză a calității lipsite de pretenții. Dar fii sigur că IKEA este fondată pe ideea că marfa pe care o vinde nu ar trebui să coste mai mult de jumătate – de preferat, o treime – din prețul mobilei și accesoriilor echivalente. De exemplu, în 1996, compania a vrut să vândă o cană cu 5 kronor (aproximativ 55 de cenți). O mare parte din cost era reprezentată de transport, așa că IKEA a găsit o metodă prin care să pună 864 de căni într-un singur palet. Chiar și așa, costul era considerat prea ridicat, așa că au reproiectat cana pentru a putea intra 1.280 de bucăți în fiecare palet. În cele din urmă, prin schimbări ulterioare ale designului, într-un palet au ajuns să încapă 2.024 de căni, costurile de transport fiind astfel reduse cu 60%.³

Obsesia legată de prețurile-țintă și de economie vine direct de la fondatorul IKEA. Angajații mai vorbesc și acum despre vremea în care Kamprad a trebuit să participe la un eveniment somptuos pentru a primi Premiul „Omul de afaceri al anului”. Agenții de pază l-au văzut venind cu autobuzul și nu l-au lăsat să intre.⁴

Cum poate IKEA să ofere produse atât de ieftine?

În mare parte, răspunsul rezidă în costurile de transport. Gândește-te că o masă sau o bibliotecă vândută de un magazin trebuie să fie transportată de cel puțin două ori, adesea chiar de trei ori – de la fabrică la depozit, de la depozit la magazin, apoi de la magazin la casa clientului. IKEA elimină cea mai mare parte a acestui cost. De obicei, mobila este transportată numai o dată pe cheltuiala companiei – de la producător la magazin. Și pentru că este dezasamblată, e mult mai ușor și mai ieftin de transportat și de depozitat decât mobila deja montată. Desigur, *cineva* trebuie să ducă apoi produsul în casa clientului și să-l asambleze acolo. Însă acea persoană este chiar clientul! Vom afla în curând de ce clienții fac bucuroși acest lucru.

Totuși, mai întâi trebuie să vedem ce altceva mai face IKEA ca să aibă niște prețuri atât de atractive. Dacă s-ar fi limitat numai la mobila dezasamblată, ar fi fost ușor de imitat. De fapt, multe magazine vând acum mobilă dezasamblată, însă niciunul nu se apropie de dimensiunile, succesul sau prețurile foarte mici ale companiei IKEA. De ce?

O parte din răspuns se găsește în magazinele uriașe pe care IKEA le-a construit la periferia orașelor. Sunt mult mai mari decât cele ale rivalilor din toate țările în care își desfășoară activitatea. O altă parte din răspuns este dată de felul în care își organizează magazinele. Încă de la început, acestea erau mari și prezentau un mod nou prin care ispiteau clienții să treacă pe lângă produsele lor – ceea ce IKEA numește cu obrăznicie „lungul traseu natural”. Asta înseamnă că înaintezi în magazin ca într-un parc tematic, în sens invers acelor de ceasornic. Există o mulțime de

categorii de produse, dar relativ puține produse în cadrul fiecărei categorii. În loc să ceară sfatul unui vânzător, clienții trebuie să aleagă singuri, ajutați de instrucțiuni clare, de afișe și de un catalog foarte bine conceput, produs în tiraj mare. Apoi își pun cumpărăturile într-un cărucior sau într-o pungă, se duc la casa de marcat și de acolo le iau acasă.

Prin urmare, IKEA obține atât pentru sine, cât și pentru clienții ei alte cinci avantaje în privința prețului, în afară de economiile făcute la costul transportului:

- Cumpărături dintr-un singur loc. IKEA acoperă aproape toate categoriile de produse de care ai nevoie pentru amenajarea unei locuințe, de la așternuturi și perne până la obiecte de artă. Acest lucru este convenabil pentru clienți și duce și la creșterea vânzărilor.
- Vânzări mari pe magazin, chiar și în raport cu spațiul, combinate cu costuri mai scăzute ale clădirii, ca urmare a faptului că se află la periferia orașului.
- Cheltuieli scăzute cu personalul de vânzări, din moment ce este vorba de un număr foarte mic.
- Vânzări crescute pe stocurile de produse, având o gamă relativ limitată din fiecare categorie de produs. Poate căunile sunt mai ieftine și mai colorate, dar să nu te aștepți să poți alege dintr-o gamă variată.
- Testând la început produsele noi în doar câteva magazine, IKEA își dă seama care vor merge și care nu, așa că nu comandă cantități mari de marfă care nu se va vinde și căreia va trebui să-i scadă prețul (o problemă clasică în comerțul cu mobilă).

Și asta nu e tot. La baza acestui sistem simplu se află un mod diferit de organizare a industriei. IKEA este un comerciant cu amănuntul, dar își concepe în mare parte mobila pe care o vinde și își selectează cu grijă partenerii de fabricare, dându-le comenzi foarte mari pentru numai câteva produse. Acest lucru scade considerabil costurile fabricantului de mobilă și crește puterea de negociere a companiei IKEA. Producătorii devin parte a sistemului IKEA.

Sistemul atotcuprinzător al companiei IKEA este mult mai simplu și mai eficient decât modul tradițional de a produce și de a vinde mobilă, care cuprinde, în principal, un mozaic de mici fabricanți de mobilă ce vând unor lanțuri mici de comercianți cu amănuntul, având sarcina dificilă de a transporta produsele în punctele de vânzare, uneori prin intermediul micilor sisteme de transport ale fabricantului, dar de cele mai multe ori prin firme contractate de logistică ce nu sunt specializate în transportul mobilei. Înainte de apariția conceptului IKEA, industria mobilei era un dezastru – foarte complexă și subdimensionată în toate cele trei etape (producție, comerț cu amănuntul și distribuție), cu o slabă coordonare a etapelor respective.

Ingvar Kamprad a reconstruit treptat întreaga industrie, la fel cum a făcut Henry Ford cu industria automobilelor. Ambii au dezvoltat un *nou sistem de afaceri* care le-a oferit clienților o ofertă mult mai bună – prețuri mult mai mici și un raport mai bun calitate-preț, prin faptul că au făcut ca industria lor să fie mult mai eficientă. Desigur, mașinile și mobila sunt produse foarte diferite, și totuși există elemente comune în acțiunile lui Ford și Kamprad, elemente pe care le poți imita dacă există vreo posibilitate de a reconstrui industria în care activezi:

- Produse proiectate simplu pentru a elimina costurile care nu sunt necesare.
- Diversitate limitată a produselor în cadrul fiecărei categorii, astfel încât poate fi realizată și vândută o cantitate mai mare din fiecare linie de producție; ca rezultat, costurile de gestionare a stocurilor sunt reduse la minimum.
- Producția se realizează la scară mult mai mare.
- O reducere mare a costurilor pentru fiecare etapă de producție și de distribuție. În cazul lui Ford, acest lucru a fost obținut prin intermediul liniei de asamblare, în timp ce Kamprad a organizat echivalentul funcțional al unei linii de asamblare în cadrul magazinelor lui, clientul urmând să se ocupe de cea mai mare parte a „asamblării”, atât în magazin, cât și acasă.
- Frumusețea sistemelor lui Ford și Kamprad a constat în faptul că le-au *brevetat*, fiind unice pentru organizațiile lor și excluzând rivalii. Odată ce Ford a construit cea mai mare fabrică din lume, nu mai exista loc pe piață pentru ca altcineva să meargă pe urmele lui. Odată ce Kamprad și-a construit magazinele, nimeni altcineva nu i-a mai putut copia sistemul – piața locală sau cea generală nu era suficient de mare. Dacă s-ar fi mișcat prea încet și un imitator ar fi reușit să depășească IKEA prin construirea unui sistem similar, dar mai mare, compania lui Kamprad s-ar fi prăbușit. Dar nimeni nu a făcut acest lucru. Farmecul noului său sistem de afaceri era felul în care se îmbinau toate lucrurile între ele. Odată ce rivalii au înțeles în

sfârșit cum funcționa, era deja prea târziu ca să-l imite.

Cum își seduce IKEA clienții

IKEA nu ar face atâția bani dacă clienții nu i-ar da o mână de ajutor. Așadar, cum reușește să-i convingă pe oameni să facă o parte atât de mare din muncă? Și de ce ei sunt de acord?

Răspunsul evident este un preț foarte mic – mai puțin de jumătate în cazul sistemului tradițional. Acesta este și răspunsul corect, dar nu este întreaga explicație.

Dacă prețurile ar fi singura atracție, ar avea mult mai puțini clienți. Dacă mergi printr-un magazin IKEA, vei vedea nu doar studenți fără bani și cupluri de tineri căsătoriți, ci și destui oameni bogați. Nici nu trebuie să intri în magazin, plimbă-te doar prin parcare și vei vedea destule mașini 4x4, Volvo și BMW, ca să nu mai spunem de câteva automobile Bentley și Jaguar. Dar poate că trebuie să intri în magazin ca să înțelegi de ce. Dacă analizezi experiența cumpărătorilor, îți vei da seama repede că, deși IKEA le cere multe clienților, le și oferă multe – avantaje pe care nu le vei găsi într-un magazin tipic de mobilă.

IKEA crește *utilitatea* produselor și a experienței de cumpărare oferind tot ce-ți trebuie pentru casă într-un singur loc. O vizită la magazin poate fi o zi petrecută în afara casei pentru întreaga familie – există creșe și locuri de joacă pentru copii, dar și restaurante ieftine. În weekenduri sau de sărbători, vei găsi chiar și animatori pentru copii.

Apoi este vorba despre *arta* produselor. Definim artă orice lucru atrăgător sau interesant din punct de vedere

emoțional, care nu poate fi redus la simpla utilitate economică. Produsele IKEA corespund acestei definiții prin faptul că sunt bine concepute și de bun-gust.

De asemenea, IKEA a crescut *ușurința utilizării*. Magazinele sunt ușor de găsit – cu semnele lor uriașe cu galben și albastru – și au parcuri spațioase, gratuite. În interiorul magazinului există o gamă de stocuri mult mai vastă decât în altă parte, iar majoritatea produselor pot fi luate imediat – nu este nevoie să aștepți livrarea.

Pentru mulți clienți, aceste avantaje de a face cumpărături la IKEA – pe lângă prețurile mici – compensează sau chiar depășesc dezavantajele (în principal timpul și efortul pe care le solicită sistemul IKEA). Dar aici, Ingvar Kamprad a fost isteț. Dacă analizezi avantajele care nu sunt legate de preț, observi un lucru comun: *toate pot fi oferite relativ ieftin sau chiar generează un profit suplimentar pentru IKEA*. Costul câtorva jongleri sau magicieni într-o mulțime de oameni nu este foarte ridicat de persoană, iar dacă aceștia atrag mai multe familii, își merită cu atât mai mult banii. Restaurantele fac profit. În condițiile în care creșea încurajează un cuplu tânăr să petreacă mai mult timp în magazin, probabil că acesta va și cheltui mai mult. Un design bun nu costă mai mult decât unul prost. Panourile stradale sunt o reclamă ieftină, și pot fi văzute de obicei de pe autostradă sau de pe drumul principal din apropiere. Terenul pe care este construit fiecare magazin e de obicei ieftin, adesea cumpărat într-o zonă unde nu se mai află alte magazine în apropiere, astfel încât locurile de parcare nu costă mult. În magazin este suficientă marfă, iar datorită faptului că aceasta atrage un flux imens de clienți, rotația stocurilor este mai mare decât în magazinele tradiționale.

În timp ce le oferă clienților aceste beneficii la un preț mic (sau care aduc profit), IKEA a ales intenționat să *nu* ofere anumite servicii scumpe, tipice industriei. De exemplu, dacă ar avea o mulțime de vânzători bine plătiți care s-ar plimba alene prin magazin, costurile ar reduce drastic profitul. Dacă nu ar trebui să-ți asamblezi singur mobila, costurile ar fi aproape duble. Unul dintre principiile-cheie ale lui Ingvar Kamprad este: „Obține rezultate bune cu mijloace puține... O soluție nu prezintă interes pentru noi până nu știm cât costă.”⁵

La fel ca Ford, și Kamprad a fost un simplificator în vederea reducerii prețului. O tactică des întâlnită în acest tip de simplificare constă în reducerea anumitor servicii costisitoare și compensarea acestor lipsuri prin oferirea cu generozitate a unor servicii cu preț scăzut (sau, în mod ideal, aducătoare de profit). După cum am văzut, exact asta face IKEA.

Obiectivul principal este tăierea prețurilor, dar să se ofere în continuare beneficii „ieftine” sau „gratuite” pentru a atrage mai mulți clienți. Aceste beneficii pot fi clasificate în *folosirea cu ușurință, o utilitate mai mare și artă*. Ele oferă fiecărui simplificator un model pentru a inventa avantaje ieftine sau gratuite pentru clienți. Celelalte arme principale din arsenalul simplificatorului sunt ingeniozitatea, dimensiunea afacerii, privirea afacerii din perspectiva clienților (IKEA se pricepe foarte bine la acest lucru), segmentarea clienților (selectarea atentă a pieței-țintă și cunoașterea celor care se situează în interiorul ei și a celor care se află în afară), precum și renunțarea cu hotărâre la orice caracteristici neesențiale care au un cost suplimentar sau care complică sistemul de afaceri.