

Tajemnice zarządzania Walta Disneya*

Zasada 1: Puścić wodze fantazji

Walt Disney potrafił godzinami marzyć, zamykając się w swoim gabinecie. Następnie wolał do siebie prawie wszystkich pracowników i dzielił się z nimi swoimi marzeniami o nowych filmach i innych inicjatywach. Kiedy pracowników było 5 czy 10, nie było to takie trudne. Z biegiem czasu jednak liczba pracowników rosła i „zbiorowe puszczenie wodzy fantazji” stawało się coraz trudniejsze. Walt Disney nalegał jednak, by pomarzyć mógł każdy pracownik firmy. Dziś w procesie tym uczestniczy blisko 200 osób. „Gong Show”, czyli jak stymulować kreatywność w firmie to formalny program wspierania kreatywności, który można określić jako giełdę pomysłów. Wydarzenie to pozwala każdemu pracownikowi przedstawiać zarządowi swoje pomysły. Oprócz możliwości bezpośredniego podzielenia się z kierownictwem firmy, metoda ta jest formą nieformalnego treningu pracowników w zakresie kreatywności. W czasie dyskusji nad każdym pomysłem, są odkrywane ich mocne i słabe punkty. Przedstawione są podobne przykłady z przeszłości, z wyjaśnieniem, co było źródłem ich sukcesu lub porażki.

Zasada 2: Posiadaj jasny system wartości firmy

Marzenia pracowników i nowe pomysły mogą się zamienić w realne projekty przedsiębiorstwa tylko wtedy, kiedy nie kolidują z systemem wartości firmy i jej normami moralnymi. Każde przedsiębiorstwo posiada pisany lub niepisany (lecz praktykowany) system wartości. Decyduje on o tym, jaka będzie kultura organizacyjna firmy. Podstawowe wartości firmy zostały przez Walta Disneya spisane i przedstawione załodze. Jednym z głównych zadań kierownictwa *Disney Corp.* jest dbanie o to, aby formalny system wartości pokrywał się z systemem, który już istnieje w praktyce. Ustalony i na bieżąco uzupełniany system wartości stanowi jasne ramy określające, jak należy traktować klientów i pracowników. System wartości mówi pracownikom, w jakich obszarach firma nie może przyjąć postaw kompromisowych. W *Disney Corp.* system wartości jest oczywisty. Każdy odwiedzający Disneyland odczuje na własnej skórze, że traktowanie klienta jak najważniejszego gościa jest podstawą systemu wartości przedsiębiorstwa. Pracownicy są tak samo mili i uprzejmi o 8 rano, jak i po 12 godzinach pracy.

Zasada nr 3: Traktuj klienta jak gościa, czyli doskonałość obsługi klienta.

Obsługa klienta jest jednym z najsilniejszych punktów *Disney Corp.* Firma traktuje obsługę klienta bardzo poważnie, przestrzegając żelaznej zasady: traktujemy każdego klienta tak samo, jak traktujemy gości w naszym domu. Problem klienta jest problemem każdego pracownika. W większości firm pracownicy działają wg świętej zasady: „To nie mój problem, proszę się zwrócić do kolegi”. Przeciwnieństwem tej filozofii jest podejście: „Jeśli usłyszałeś o problemie, musisz go rozwiązać”. W firmach, które są liderami, króluje właśnie ta zasada. Pracownik, który dowiedział się o problemie klienta, jest odpowiedzialny za rozwiązanie tego problemu, bez względu na to, jakie zajmuje stanowisko w przedsiębiorstwie na co dzień. Obsługa klienta w *Disney Corp.* jest na tak wysokim poziomie, że aż 62% klientów firmy stanowią klienci lojalni, którzy poprzestają na jednym zakupie, lecz stają się stałymi klientami.

A właśnie na takich klientach firma zarabia najwięcej. Równie poważnie jak jakość obsługi klienta *Disney Corp.* traktuje skargi klientów. Liczba skarg informuje bowiem firmę o liczbie niezadowolonych klientów.

Zasada nr 4: Słuchaj swoich klientów

Aby w sposób systematyczny zaspokajać potrzeby klientów, firma musi regularnie pytać ich o ocenę jakości produktów i usług, jak również o to, co mogłaby robić lepiej. W przeciwnym razie zaistnieją błędy, które w istotny sposób mogą wpłynąć na sukces firmy. Nawet liderzy biznesu muszą badać oczekiwania klientów. Mierzenie oczekiwań klienta wymaga dialogu firmy z klientem. Niestety taki dialog ciągle jest zbyt rzadko podejmowany. W wielu firmach członkowie kierownictwa często zapominają, że to, co oni rozumieją jako potrzeby klientów, często odbiega od stanu rzeczywistego. Na przykład zarządy wielu hoteli, gdy są pytane o najistotniejsze potrzeby klientów uczestniczących w konferencjach czy spotkaniach na terenie hotelu, odpowiadają: „Znakomita kuchnia, obszerny parking i dobra atmosfera”. Obraz ten odbiega od tego, czego naprawdę oczekują klienci. Ci bowiem wymieniają: „Dostęp do telefonu i do toalet oraz dużo kawy”. Przykład ten ilustruje, że w bardzo wielu branżach panuje ogromna ignorancja co do zrozumienia przez firmę prawdziwych potrzeb i oczekiwań klientów. Firma, która tego nie rozumie, nie może świadczyć wysokiej jakości obsługi Klienta.

Zasada nr 5: Dbaj o pracowników i promuj pracę zespołową.

Goście są dla *Disney Corp.* najważniejsi, ale pracownicy - nazywani "aktorami" liczą się nie mniej. Aby mieć pewność, że będą się zawsze wzorowo wywiązywać ze swoich obowiązków, Walt Disney zadbał o to by praca sprawiała im satysfakcję. Dla Disneya było oczywiste, że tylko pracownik dumny z tego co robi, będzie naprawdę dobrze wykonywał swoją pracę. Disney wysoko cenił inicjatywę i zachęcał do współpracy; był wielkim zwolennikiem pracy zespołowej. Głęboko wierzył w to, że należy nie tylko spełniać, lecz także wyprzedzać oczekiwania gości, co wymaga jednak dobrego przygotowania i właściwego rozdzielenia ról. W *Disney Corp.* praca zespołowa jest działaniem rutynowym, podczas gdy w wielu firmach jest to działanie przypadkowe. Działanie zespołowe, wyznaczanie własnych celów, możliwość zaprezentowania własnych marzeń i pomysłów okazuje się być tym, co pracownicy bardzo cenią. Jak bardzo? Tak wysoko, że zwracają mniejszą uwagę na przeciętne płace czy trudne warunki pracy. Jest to szczególnie istotne, zważywszy, że większość pracowników firmy zarabia niewiele powyżej płacy minimalnej, a firma dodatkowo wymaga, by każdy zatrudniony miał własny samochód. Praca nie należy także do najłatwiejszych. Wielu pracowników spędza długie godziny, nosząc niewygodne kostiumy, a w dodatku muszą cały czas cierpliwie odpowiadając na pytania, wykazując przy tym ogromny entuzjazm, bez względu na to, czy jest godzina 8 rano czy 8 wieczorem.

Zasada nr 6: Buduj trwałe relacje z dostawcami

Disney Corp. jest mistrzem budowania relacji ze swoimi dostawcami i kooperantami. Właściwe, oparte na współpracy i zaufaniu relacje z dostawcami i kooperantami to mniejsze koszty transakcji dla obu stron. Budowanie takich więzi partnerskich wymaga wzajemnego poznania i nabrania zaufania. Wspólne wyjazdy zarządów *Disney Corp.* i firm partnerów należą dziś do legendy o zasadach budowania aliansów.

Zasada nr 7: Ryzykuj, ale rób to inteligentnie.

Jednym z fundamentów sukcesu Disney Corp. jest chęć podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. Historia zarówno Disney Corp., jak i wielu innych firm liderów biznesu dowodzi, że rozsądne ryzyko zawsze się opłaca. Pionierzy i innowatorzy odnoszą ryzykowne sukcesy częściej niż ci, którzy unikają ryzyka. Bycie pierwszym na rynku w określonej działalności daje odpowiednią przewagę nad konkurencją. Pierwsi mogą być tylko ryzykanci i pionierzy widzący przyszłość tam, gdzie średniacy widzą jedynie możliwość strat finansowych

Zasada nr 8: Inwestuj w szkolenia

Zdolność do podejmowania ryzyka, marzenia i innowacje nie zdadzą się na nic, jeśli firma nie potrafi zrealizować danego pomysłu. Dobra realizacja każdego przedsięwzięcia rozpoczyna się od posiadania dobrych umiejętności nabytych w trakcie efektywnych szkoleń. W Disney Corp. każdy pracownik, od członka zarządu do pracowników sezonowych, przechodzi rygorystyczny program szkoleniowy. Jak wiele innych firm liderów, Disney także stworzył własne centrum szkoleniowe (Disney University):

Zasady Disney University

Programy treningowe realizowane w ramach Disney University, należą do najefektywniejszych na świecie. Jest to wynikiem przestrzegania 3 zasad:

1. Szkoleni są wszyscy pracownicy bez względu na rangę. Jest to szczególnie istotne w obszarze obsługi klienta.
2. Zadaniem szkolenia jest nauczenie pracownika określonych umiejętności
3. Pracownicy muszą mieć szansę na zastosowanie w praktyce tego, czego nauczyli się podczas szkolenia.

Zasada nr 9: „Diabeł tkwi w szczegółach”

Zdaniem Walta Disneya, przywiązywanie wagi do szczegółów jest kluczem nie relacji marzeń, lecz także do osiągnięcia dobrych wyników finansowych. Mimo wielu sukcesów przedsiębiorstwa, jego pracownicy muszą nadal robić wszystko, aby goście byli nie tle zadowoleni, ile zachwyceni. Do obowiązków obecnego prezesa, Michaela Eisnera, należy sprzątanie śmieci, ponieważ wszyscy bez wyjątku, bez względu na zajmowane stanowisko, muszą wrzucić do kosza każdy napotkany w parku śmieć. Dobrze prosperujące firmy, do których zalicza się Disney Corp., utrzymują równowagę między ekonomią a kreatywnością przez przywiązanie dużej uwagi do systemu wartości, dopracowywanie szczegółów istotnych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb klienta oraz wspieranie innowatorów i podejmowanie ryzyka w wyraźnie określonych granicach. Stąd rada dla kierownictwa, aby patrząc na to, co robi jego firma, postarało się ogarnąć całość, tak jak to robił Disney, patrząc na swoje spektakle. Warto także zwracać uwagę na szczegóły, które decydują o tym, jak klienci postrzegają produkty i usługi firmy.

***Autor: dr Bogusław J. Feder**

**Akademia Liderów
Innowacji i Przedsiębiorczości
Fundacja dr Bogusława Federa
ul. Orzeszkowej 2
05-827 Grodzisk Mazowiecki
tel./fax 22. 734 34 81
e-mail: biuro@kanada2010.pl
www.kanada2010.pl**