

EUROSERVICE – etalonul calității

Studiu de caz realizat de Adrian MUȘAT



INTRODUCERE

EUROSERVICE este o firmă franceză multinațională ajunsă pe locul patru în lume în industria de servicii alimentare și care are peste 40000 de angajați. Activitatea sa principală este reprezentată de furnizarea serviciilor de catering către restaurante, spitale, hoteluri, platforme petroliere și vase de croazieră.

PREZENTAREA EUROSERVICE

EUROSERVICE a fost fondată în anul 1960 de către George Cartier, firma având inițial 30 de angajați și singura sa activitate fiind livrarea produselor alimentare către navele acostate în portul Bordeaux.

În anul 1966, firma a fost preluată de fiul fondatorului acesteia, Alain Cartier, care a devenit președinte și director executiv al companiei. Un an mai târziu, compania și-a extins aria de activitate, ca răspuns la primele semne de creștere și diversificare a nevoilor consumatorilor din marile orașe.

În decursul unei scurte perioade de timp, compania s-a dezvoltat în toată Franța, dar de abia în anul 1975 a reușit să devină un important competitor pe piața franceză a produselor alimentare, deținând o cotă de piață de 13%. Fondatorul companiei a decis să își extindă activitatea în strânsă legătură cu industria construcțiilor, respectiv în legătură cu construcțiile marilor amplasamente din Franța și întreaga lume. El a spus *în zece ani vom deveni liderul industriei alimentare în Franța*. Într-adevăr, un deceniu mai târziu predicțiile sale au devenit realitate, dar Cartier definise deja obiectivele companiei pentru următorii zece ani: *vom conta și în Europa și vom deveni organizație multinațională*. Prin intermediul strategiei sala oportuniste EUROSERVICE s-a dezvoltat în toată Europa.

Prima mare realizare a companiei a fost în industria nucleară, la Golfech și Pierrelatte, când compania a devenit principalul furnizor de produse alimentare pentru companiile franceze și americane care puneau bazele unor uzine nucleare. Ulterior, EUROSERVICE a devenit principalul furnizor de produse alimentare și pentru aeroporturile, spitalele și platformele petroliere din Africa și orientul Mijlociu. Dezvoltarea companiei a avut loc între anii 1960-1980, perioadă în care s-a înregistrat o creștere de proporții a cererii pentru serviciile de catering.

Prioritățile de dezvoltare ale EUROSERVICE au fost:

- realizare unor investiții majore în domeniul marketing-ului;
- dezvoltarea tehnologiilor informaționale, ca bază a sistemului de comunicare cu clienții

Pe de altă parte, până în anul 1990 nu a existat practic, nici o strategie de dezvoltare a resurselor umane în cadrul grupului EUROSERVICE.

Contextul în care firma își asigura dezvoltarea a impus și remodelarea culturii organizaționale , deoarece vechile valori și comportamente ale companiei erau învechite și se impune o mai mare flexibilitate la nivel organizațional. astfel au fost stabilite o serie de valori noi, pe care compania să se ghideze:

- orientarea spre client;
- conștiința afacerilor;
- orientarea spre rezultate;
- încurajarea inovației.

Orientarea spre client a condus la descentraleizarea activităților la nivelul companiei și organizarea acesteia pe criteriul centrelor de profit, ceea ce a condus la o creștere a gradului de autonomie a echipei manageriale la nivelul fiecărui centru de profit, iar rezultatele nu au întârziat să apară. Fiecare director al centrului de profit era considerat „comandantul propriei nave”. Un bun manager trebuia să dispună de următoarele competențe:

- abilități în domeniul vânzărilor;
- comportament cordial și proactiv;
- înțelegere a pieței și segmentelor de piață;
- capacitatea de a gestiona bugetul de care dispune.

Până în anul 1990, EUROSERVICE a devenit lider pe piața națională franceză și a dobândit progresiv o poziție sigură în Italia, Germania, Belgia, Spania, Brazilia și SUA.

Treptat managerii internaționali au început să utilizeze, în afaceri, din ce în ce mai mult limba engleză, în special cei din Orientul Mijlociu, dar cu toate acestea, limba engleză era folosită ca un instrument de comunicare necesar. Conducerea companiei, nu a recunoscut importanța și necesitatea folosirii limbii engleze la nivelul întregii companii, dimensiunea culturală determinată de specificul fiecărei țări în parte neacordându-i-se atenția cuvenită.

SUA erau considerate o mare oportunitate de piață, respectiv o necesitate a oricărei firme care speră să opereze la scară globală. Cu toate acestea firmei îi lipsește strategia de soluționare a dimensiunii culturale specifice fiecărei țări în care își desfășoară activitate. Un prim pas în acest sens l-ar putea reprezenta folosirea limbilor naționale, la nivelul fiecărui centru de profit, însă franceza rămâne limba oficială la nivelul tuturor filialelor companiei, în special cele europene.

Expansiune companiei a fost posibilă datorită următorilor factori:

- managementul riguros;
- preocuparea pentru obținerea unui profit cât mai mare și reducerea cheltuielilor;
- preocuparea pentru creșterea randamentului investițiilor;
- organizarea pe criteriul piețelor;
- o puternică segmentare a pieței (de exemplu, în sectorul serviciilor de sănătate, compania a realizat o diferențiere între unitățile sanitare în care internările se fac pe perioade lungi și cele în care internările se fac pe perioade scurte de timp. Astfel managerul care se ocupă de un anumit segment trebuie să aibă cunoștințele necesare referitoare la modul în care funcționează acele stabilimente și modul în care ele sunt finanțate. Cu alte cuvinte, fiecare manager trebuie să știe exact cum trebuie să obțină profit);
- cultura organizațională dominată de personalitatea inovativă și carismatică a directorilor executivi;
- menținerea unui „clan de locotenenți” format din aproximativ 15 persoane care au făcut parte din firmă încă de la început și care au o relație apropiată cu directorii executivi.

Dezvoltarea EUROSERVICE pe piețele orientate spre profit necesită un anumit tip de profesioniști. La EUROSERVICE salariații știu cum să anticipeze și să răspundă rapid la nevoile clienților, ceea ce determină o creștere rapidă a profitului. Satisfacerea într-un timp cât mai scurt a necesităților clienților a condus la promovarea în interiorul companiei a unei culturi organizaționale de tip „comando”. Modelul de motivare a personalului este relativ simplu, fiind bazat pe principiul răspunsului la stimul care furnizează o recompensare financiară considerabilă, pentru angajații considerați eficienți. Această modalitate de motivare a personalului angajat urmărește și crearea sentimentului de apartenență. Astfel, angajații care obțineau rezultate bune erau considerați eficienți, aceasta fiind o bună strategie pentru oricine dorea să fie respectat și să aibă o carieră pe termen lung în cadrul companiei. Obținerea unor rezultate financiare nesatisfăcătoare, pe parcursul unui an, era considerat, de către conducerea companiei, un motiv suficient de a-i disponibiliza pe respectivii angajați. Principalul dezavantaj al unei astfel de politici în domeniul resurselor umane îl reprezintă apariția „criticilor reciproce”, astfel că mulți dintre managerii ineficienți încercau să își apere poziția, criticându-i pe ceilalți angajați.

Fiind o companie orientată spre vânzare, conducerea EUROSERVICE apreciază că lipsa de rigurozitate față de personalul angajat ar putea avea efecte negative asupra situației economico-financiare, prin apariția unei stări de neglijență din partea salariaților. De aceea una între principalele preocupări ale managementului superior o reprezintă prevenirea „divergențelor” dintre salariați, generate de criticile reciproce. Ca rezultat, evaluarea anuală a performanțelor angajaților, este obiectul unor proceduri foarte stricte. Pentru a preveni orice risc legat de preferințe, managerul general al EUROSERVICE afirma: *fiecare angajat trebuie să fie ferm în timpul interviului de evaluare. Trebuie să evalueze și să își justifice poziția în cadrul companiei. Judecata nu este negociabilă. Numai aspectele legate de îmbunătățirea activității pot fi negociate.*

Creșterea dimensiunilor companiei a determinat accentuarea importanței funcțiilor de previziune, coordonare și control.

EUROSERVICE. FILIALA AMERICANĂ

În anul 1990, dispunând de importante lichidități, compania a decis să își extindă activitatea și pe piața SUA, achiziționând firma TURNER al cărei obiect de activitate îl reprezenta serviciile de alimentație publică. Firma TURNER era formată dintr-un lanț de restaurante, fiind, în același timp și principalul furnizor de servicii de catering pentru 70 de spitale de pe coasta de est a SUA.

Fondatorul firmei TURNER este reprezentativ pentru tipul managerului american, un om care a reușit prin forțe proprii, construindu-și afacerea sa prin multă muncă și perseverență, într-o nișă de piață. el nu a posedat nici o abilitate specifică financiară sau de management, dar a acumulat tot ceea ce știe prin practică și astfel a răspuns cerințelor afacerii sale aflate în plină expansiune. Accentul a fost pus pe o flexibilitate cât mai mare a personalului angajat și o specializare cât mai restrânsă. În esență, principiile care stau la baza succesului companiei TURNER, sunt reprezentative pentru valorile managementului american. De exemplu:

Orice este posibil

În SUA orice poate începe o afacere, încercându-i norocul pentru a deveni mai bogat. Acest principiu face parte din viața de zi cu zi a oricărui cetățean american.

Te vinzi în fiecare zi

Într-o țară în care inițiativa și asumarea riscurilor sunt foarte apreciate este necesar să te remarci, să faci cunoscut tot ceea ce știi și ce poți realiza, astfel riști să rămâi un anonim și mai important, fără un loc de muncă.

Clientul are întotdeauna dreptate

Satisfacerea la un nivel cât mai ridicat a cerințelor clienților este elementul central al practicilor de afaceri americane. Americanii recunosc faptul că dacă nu cunosc nevoile clienților, nu vor fi capabili să își dezvolte afacerea. Marketing-ul este cel mai răspândit concept în managementul american. Competiția este acerbă în orice domeniu, iar necunoașterea pieței poate duce la falimentul afacerii.

Calitatea serviciilor oferite clienților și loialitatea față de aceștia depind de calitatea angajaților

Respectând acest principiu, conducerea companiei TURNER a fost conștientă de faptul că valoarea angajaților săi a făcut diferența în raport cu competitorii. În acest sens, a fost acordată o atenție deosebită pregătirii personalului, prin prisma interacțiunii zilnice cu clienții.

Cu toate acestea, la începutul anului 1990 compania TURNER se confrunta cu o scădere graduală a profitului. Conștient de punctele forte și slabe ale companiei, fondatorul acesteia a luat decizia de a vinde, dar niciodată nu s-a gândit că afacerea sa va fi achiziționată de către europeni. În acest sens el afirma:

Noi americanii am inventat managementul modern. Nu îmi pot imagina să-mi vând afacerea europenilor. Dacă părăsesc compania, mă întreb ce pot europenii să îi învețe pe angajații mei. Îmi imaginez cu greu că foștii mei angajați vor fi conduși de oameni care nu sunt americani. Întotdeauna i-am considerat apropiați de mine. Mă întreb cum vor reacționa la europeni, careu reputația de oameni elitiști și distanți.

Marile nelămuriri ale fondatorului companiei TURNER erau legate de modul în care vor fi furnizate serviciile de catering către spitalele americane, după preluarea afacerii de către compania franceză EUROSERVICE. Maniera de conducere a spitalelor din SUA este diferită de cea a spitalelor din Europa. Spitalele americane sunt conduse de manageri care cooperează cu mai mulți subcontractori în același timp, mizând pe obținerea unor rate ale profitului mai scăzute. Acest tip de management permite eliminarea dependenței de un singur furnizor și exercitarea unui control strict al adaosului comercial perceput de furnizori și chiar asupra angajaților furnizorilor, prin oferirea unor avantaje la locul de muncă. teoretic, furnizorul nu are nici un control asupra acestui tip de situație.

La scurt timp după preluarea companiei TURNER, conducerea EUROSERVICE a ajuns la concluzia că profitabilitatea partenerilor americani nu atingea nici valoarea media înregistrată de EUROSERVICE în Europa. De fapt, americanii aveau o profitabilitate de două ori mai mică decât EUROSERVICE. În primul rând achiziției relațiile dintre managementul american al companiei preluate și cel francez al EUROSERVICE au fost foarte încordate.

Jaques Damet, unul dintre oamenii de încredere ai managerului general al EUROSERVICE a fost numit președinte al filialei americane a EUROSERVICE. Din nefericire, acesta a încercat să conducă filiala americană de la sediul central al EUROSERVICE, situație care ulterior s-a dovedit nesatisfăcătoare.

Una dintre primele măsuri pe care le-a adoptat președintele filialei americane a EUROSERVICE a fost reorganizarea comitetului executiv al companiei TURNER, fapt ce implica concedierea câtorva dintre managerii existenți, care erau slab pregătiți sau mult prea ostili managementului francez.

În aceste condiții, una dintre principalele sarcini ale președintelui filialei americane a EUROSERVICE era aceea de a numi un nou manager general al filialei. Prioritar era să găsească un candidat potrivit care să asigure dezvoltarea filialei în condiții optime.

Componentele principale ale descrierii postului de manager general al filialei includ:

- asigurarea legăturii și coordonarea activității managerilor regionali din Boston, Washington și New York;
- realizarea unor studii de piață detaliate pentru a identifica oportunităților de dezvoltare a activității pe tot teritoriul SUA;
- menținerea legăturii cu compania –mamă din Franța pentru a implementa în SUA forme franceze de organizare și de marketing;
- reprezentarea intereselor companiei EUROSERVICE în relațiile cu autoritățile locale și guvernamentale americane.

O problemă importantă a noului președinte al filialei americane a EUROSERVICE a reprezentat-o folosirea testului grafologic în procesul de selecție a candidaților, această tehnică fiind foarte folosită la în cadrul companiei mamă în selecția managerilor.

În cele din urmă a fost selectat un candidat din numărul total al celor care s-au prezentat la interviu. Președintele francez al filialei americane a fost foarte surprins în momentul în care noul manager general, John Terry, nu a semnat imediat contractul de muncă, solicitând un răgaz de 2 zile pentru a-l studia în detaliu și a discuta cu avocatul său.

EUROSERVICE FILIALA AMERICANĂ SUB O NOUĂ CONDUCERE

Primele șase luni ale activității noului manager EUROSERVICE filiala americană au decurs foarte bine. Totuși președintele filialei era conștient de faptul că unele neînțelegeri afectează relația sa cu managerul general, iar diferențele dintre opiniile și stilul de lucru al celor doi erau din ce în ce mai evidente. În aceste condiții, cel mai potrivit mod de soluționare a diferendelor dintre cei doi a fost dialogul.

În decursul discuției dintre cei doi managerul general al filialei și-a exprimat, în primul rând, nemulțumirea față de faptul că obiectivele sale sunt neclare și total incoerente. De asemenea, el a remarcat că în cadrul companiei există proceduri foarte stricte numai în ceea ce privește elaborarea și gestionarea bugetelor. A fost criticat formalismul și distanța care caracterizau relațiile dintre cei doi, afirmând *niciodată nu putem să ne ridicăm mânele și să discutăm afaceri împreună, deși birourile noastre sunt unul lângă celălalt. De asemenea, în momentul în care m-ai angajat mi-ai promis că mă vei trimite la Paris pentru a-mi face o impresie despre cum merg lucrurile acolo. Era scris în contractul meu. Cum pot să fiu eficient dacă până acum nu am avut ocazia să văd cum să conduc eficient. Nu cunosc așteptările tale de la mine. Și pentru informarea ta, nu sunt singurul!* Din punctul de vedere al directorului general al filialei, problema principală nu o reprezenta lipsa de inițiativă, ci mai degrabă stabilirea standardelor de performanță.

Pe parcursul discuției dintre cei doi, președintele filialei a fost șocat de tonul afișat de managerul general, dar nu și-a manifestat imediat nemulțumirea, gândind: *pentru banii cu care îl plătesc, cu siguranță, nu îl voi conduce ca pe un copil.* Președintele filialei a surprins de remarcile colaboratorului său cu privire la lipsa procedurilor, replicând: *voi americanii aveți reputația ca fiind întreprinzători și inovativi. Deci, ce aștepți? Treci la treabă! Pentru asta te-am angajat!*

La sfârșitul dialogului, președintele ia transmis colaboratorului său obiectivele stabilite de compania-mamă pentru filiala americană: realizarea unei profitabilități, în decurs de un an, la un nivel de 66% din cea realizată de EUROSERVICE în Europa.

La sfârșitul anului a fost programată evaluarea anuală a activității managerului general al filialei. În timpul interviului de evaluare, managerul general și-a exprimat opinia că există mai multe motive pentru care conceptul francez de management va fi foarte greu de implementat în SUA. În primul rând, trebuie

reorganizat întregul proces de furnizare a serviciilor de catering către spitalele publice americane, deoarece, acestea, spre deosebire de cele în Europa au mai mulți furnizori pe care îi determină să concureze, pentru aceleași produse și servicii. În al doilea rând compania ar trebui să reorienteze către spitalele private de mărime medie.

Răspunzând opiniilor formulate de managerul general, președintele filialei și-a manifest dezacordul vis-a-vis de cele exprimate, menționând că principalul avantaj al companiei EUROSERVICE, în Europa, îl reprezintă oferirea către clienți a unui pachet de servicii complete, iar renunțarea la acest principiu este practic imposibilă.

În cadrul interviului de evaluare, președintele i-a prezentat colaboratorului său aspectele pozitive și negative ale activității acestuia. Între aspectele pozitive au fost remarcate puternica implicare a managerului general în soluționarea problemelor filialei, buna gestionarea a contractelor de afaceri și respectarea procedurilor bugetare. Aspectele negative au făcut referire la lipsa de propuneri inovative în ceea ce privește marketing-ul produselor firmei și profitabilitatea de doar 4,5% care a fost considerată insuficientă și inconsistentă.

Interviul de evaluare a continuat. Totuși managerul general al filialei a fost foarte dezamăgit de atitudinea președintelui, care a adoptat o dublă postură: de judecător și în același timp de juriu. În aceste condiții principalele nelămuriri ale managerului general vizau structura și rezultatele chestionarului de evaluare, care îi erau foarte puțin cunoscute. A fost surprins de lipsa de etică și judecata unilaterală a președintelui filialei și de faptul că opiniile sale nu au fost luate în considerare.

Iată-mă după zece ani de experiență în companii americane renumite pentru tehnicile de management avantgardiste și nimeni nu m-a tratat așa! Chiar și când aveam nevoie de anumite îmbunătățiri superiori mă susțineau. Nu îmi vine să cred că nu spune nimic încurajator, deși m-am străduit pentru a reuși.

Simțind că relațiile dintre cei doi devin din ce în ce mai încordate, președintele filialei a propus ca o nouă întâlnire să aibă loc între cei doi.

ÎNTREBĂRI:

1. Puneți-vă în postura președintelui filialei americane a EUROSERVICE. Întocmiți o listă de criterii de recrutare a managerului general al filialei. Clasificați aceste criterii, începând cu cele mai importante și ținând cont de descrierea postului.
2. Vă aflați în postura directorului de resurse umane al companiei americane TURNER, devenită filială a EUROSERVICE. Întocmiți o listă cu criteriile de recrutare a managerului general al filialei ținând cont de descrierea postului realizată de președintele francez al filialei. Ordonați criteriile de recrutare în ordine descrescătoare din punct de vedere al importanței.
3. Care considerați că sunt principalele dificultăți cu care se va confrunta în SUA compania EUROSERVICE, la nivelul managementului resurselor umane?
4. Din punct de vedere cultural, ce soluții propuneți pentru rezolvarea neînțelegerilor existente între managerul general și președintele filialei americane a EUROSERVICE?
5. Ce recomandări i-ați putea oferi președintelui filialei americane cu privire la modul de desfășurare a viitoarei întâlniri pe care o va avea cu managerul general?

