

Teens and Toys

MIGUEL SAGÜÉS
IE

Resum

«Teens and Toys» és una cadena de botigues especialitzada en la venda de joguines i productes d'entreteniment dirigits al públic jove.

L'arribada d'una nova persona —Monika Zarra— a la direcció general sembla que suposarà un nou gir a l'estratègia i gestió de l'empresa. Monika creu en la necessitat de combinar la venda en les botigues amb la venda a través d'internet. Aquesta decisió no és compartida per gran part del personal directiu, encara que acaba imperant la postura de la directora general.

Es planteja la conveniència d'integrar la nova venda per internet dins de l'organització actual o crear una unitat de negoci nova que aglutini les diferents funcions necessàries per a competir en internet.

El cas també planteja qüestions sobre estils de direcció contraposats i permet reflexionar sobre alguns dels factors a considerar en el disseny dels sistemes de gestió.

Paraules clau

Cadena de botigues, venda per internet, funcions, organització, sistemes de gestió, estratègia.

Abstract

«Teens and Toys» is a store chain specialized in the sale of toys and recreational products addressed to the young public. The arrival of a new person —Monika Zarra— to the directorate general seems that will imply a new turn in the strategy and the company's management. Moni-

ka believes in the necessity of combining the sales in the stores with the sales online. This decision is not shared by great part of the managerial staff, although the position of the senior director finally prevails.

It is being raised the suitability (convenience) of integrating the Online's sale in the current organization or the creation of a new business unit which can bind the different functions necessary to compete on the Internet.

The case also puts forward some questions on opposing management styles and makes us reflect on some of the factors to be considered in the management systems' design.

Keywords

Store Chain, online sales, functions, organization, management systems, strategy.

1. Introducció

Teens and Toys és una cadena de botigues especialitzada en la venda de joguines, articles d'esport i altres productes d'entreteniment, com llibres, música i videojocs, tots ells dirigits exclusivament al públic infantil i adolescent.

El naixement de Teens and Toys es remunta a l'any 1984. En el seu inici va copiar la idea del supermercat de joguines a Toys «R» Us, el competidor més fort a escala mundial, el concepte de la qual va ser revolucionari en el seu moment. Encara que durant els primers anys es va centrar en la distribució i venda de joguines, a mesura que va anar fent-se amb una clientela estable va ampliar la seva gamma de productes. Teens and Toys, com la majoria dels competidors del sector, no s'havia plantejat la fabricació de joguines, que eren adquirits als grans fabricants del sector. En l'actualitat compta amb 130 supermercats als Estats Units.

Robert Hank havia dirigit l'empresa des dels seus inicis fins a la seva data de jubilació feia sis mesos. En jubilar-se, el Consell d'Administració va posar a càrrec de l'empresa Monika Zarra, una dona jove amb una brillant carrera professional que provenia del sector de telecomunicacions i consum. Durant les seves primeres setmanes, Monika Zarra va mantenir freqüents reunions amb el seu predecessor en el càrrec per a conèixer l'empresa i la seva cultura.

2. L'estil de direcció de Robert Hank

Durant l'etapa de Robert Hank, l'empresa es va guanyar una merescuda reputació en el mercat per la seva excel·lència operativa i va obtenir totes les certificacions de qualitat oficials i privades existents en el sector, així com nombrosos premis i reconeixements. Els resultats financers havien acompanyat també l'excel·lència operativa. El creixement de l'empresa havia estat lent, però sòlid. Amb tot, alguns analistes financers havien qüestionat l'absència d'una xarxa internacional que permetés a Teens and Toys competir amb garanties d'èxit en un sector cada vegada més global i on el volum permetia obtenir un clar avantatge competitiu.

Tots els processos estaven perfectament dissenyats i suportats per manuals de documentació. Una empresa com Teens and Toys podia arribar a ser tremendament complexa, de manera que, per a minimitzar aquesta complexitat, existien normes i procediments d'actuació per a pràcticament cada operació que eren revisats anualment en un intent d'aconseguir més eficiències i sinergies.

—Aquesta biblioteca de coneixement permet als empleats actuar amb mínims errors i ofereix a les noves incorporacions un aprenentatge ràpid i eficaç. És vital tenir-ho absolutament tot sota control —va comentar Robert Hank a Monika Zarra en una de les entrevistes que van mantenir—.

Cada any en el mes de setembre la direcció general es «tancava» a les oficines centrals i posava en pràctica el procés de formulació i revisió estratègica. A partir d'aquesta formulació s'elaboraven plans quinquennals i anuals detallats per a cada departament i activitat. Pràcticament res no es deixava a l'atzar: el procés de planificació assegurava que els plans i pressupostos es realitzarien de forma precisa i eficient. Una vegada aprovat el pressupost, no hi havia marge per a desviar-se'n ni existia procediment per a aprovar partides extrapressupostàries.

—Encara que alguna cosa sigui realment necessària —deia Robert Hank—, si no està pressupostat, no ha d'aprovar-se. Això ensenyarà a les persones a planificar i pressupostar millor la propera vegada.

L'empresa es trobava organitzada funcionalment en cinc direccions: Immobles, Operacions i Tecnologies, Finances i Control, Màrqueting i Merchandising, i Recursos Humans. La Direcció general delimitava perfectament les funcions i responsabilitats dels directors, de manera que fos possible una clara orientació del que havia de fer cada persona i existissin jerarquies de poder clares i comprensibles per a tots. Robert Hank es vanagloriava que cada persona sabés amb exactitud les seves funcions i el que s'esperava d'ella a cada moment.

L'actitud de la Direcció general cap als empleats quedava demostrada en la seva predisposició a solucionar qualsevol problema operatiu, fins i tot a «arremangar-se» i a treballar «colze a colze» amb qui calgués per a solucionar un determinat problema. Igualment, existia una clara tendència a evitar conflictes i confrontacions internes, que en cas de sorgir se «sufocaven» immediatament des de dalt.

—No ens agrada la gent que crea conflictes: alimenten la zitzània. Amb ells cal comportar-se com amb el càncer, que s'extirpa immediatament —li va aconsellar Robert Hank a Monika Zarra—.

Rober Hank havia estat respectat i estimat a l'empresa. Encara que assenyalava objectius exigents i mantenia un ferri control, ell mateix donava exemple amb la seva dedicació al treball i la seva obsessió per la perfecció. Encara que no flaquejava a l'hora de prendre la decisió d'acomiarar persones incompetents, també sabia compensar els que no es desviaven del camí planificat.

3. L'arribada de Monika Zarra i la venda a través d'internet

Feia un any que Teens and Toys havia rebutjat la idea d'entrar de ple en la venda a través d'internet. Robert Hank no creia que internet fos un canal de vendes que ocupés un paper important en el sector ni de bon tros una línia de negocis rendible a futur. Aquesta era l'estratègia que Robert Hank comunicava a Monika Zarra:

—Sabem fer molt bé el nostre negoci. Concentrem-nos a fer cada dia millor el que sabem fer: no ens fiquem en riscos innecessaris i deixem a altres innovar. Als pioners se'ls mengen gairebé sempre els indis. Si tenen èxit, ja els copiarem.

Per contra, Monika Zarra creia fermament en la necessitat de competir en internet. Durant els seus primers mesos al capdavant de l'empresa es va dedicar a escoltar a clients, proveïdors i personal, i a visitar alguns dels establiments de Teens and Toys.

La decisió l'havia pres i era ferma. No obstant això, abans de portar-la a terme, va creure convenient debatre-la amb el seu equip directiu, obtenir el seu compromís i dissenyar el desenvolupament estratègic. Entre altres temes hauria de decidir si era millor integrar la venda a través d'internet dins de l'actual estructura funcional o crear una unitat de negoci separada. Per a debatre aquests assumptes va convocar el Comitè Executiu, amb una antelació de deu dies, a una reunió intensiva de dos dies. Els demanava

que analitzessin les possibilitats que oferia internet i la conveniència de realitzar una integració o separació en cas que es decidís apostar pel nou canal de vendes.

4. Després de la reunió del comitè executiu

Monika Zarra conduïa el seu cotxe de tornada a casa després d'haver passat dos dies reclosa amb el seu equip directiu en un allotjament d'esbarjo que la companyia tenia a Malvern (Pennsilvània), molt a prop de les oficines centrals.

Continuava vivint a Nova York, on havia treballat els últims cinc anys, fins que es va incorporar a la nova empresa. Cada dilluns a l'alba sortia d'aquesta ciutat per a dirigir-se a Malvern i allotjar-se en un hotel fins al divendres, dia en el que tornava a casa seva. Aprofitava aquests trajectes per a meditar i analitzar els problemes i les accions més rellevants de la setmana. Al volant del seu cotxe havia instal·lat un quadern que li permetia anar prenent notes ràpides de les idees que se li anaven ocorrent.

No podia dir que la reunió hagués estat del tot productiva. Esperava que, després de dos dies d'intens debat, el Comitè Executiu hagués estat capaç de consensuar les directrius estratègiques sobre la presència de Teens and Toys en la venda online i la forma d'implementar aquesta estratègia.

La decisió d'apostar pel nou negoci havia estat aprovada, però Monika Zarra sentia que aquesta decisió s'havia fonamentat més en el seu propi lideratge que en la convicció de la resta de membres del Comitè Executiu. Li seguia preocupant la mentalitat conservadora i poc innovadora del seu equip directiu. Havia començat la reunió posant en dubte la viabilitat de l'empresa i la seva falta de capacitat d'innovació per haver permès l'entrada en el mercat a nous competidors i no haver-se anticipat a les demandes d'internet o els desenvolupaments realitzats per competidors ja existents. Va afegir que la falta de presència internacional suposava un motiu més que els faria competir en desavantatge. Va concloure dient que l'empresa necessitava ser més dinàmica en resposta als canvis en els hàbits de consum, i que l'estil de direcció de l'empresa havia de donar un gir complet per a adaptar-se a les noves necessitats del sector.

—Avui dia, la competència no es dona entre productes, sinó entre models empresarials —va advertir finalment Monika Zarra—.

Va intervenir després Janet J. Baker, directora de Màrqueting i Merchandising, qui va apuntar que internet havia de considerar-se més com un

mitjà per a donar publicitat i promocionar els productes que s'oferien en les botigues que com un negoci en si:

—Internet és un excel·lent aparador per a donar a conèixer els nostres productes, però els clients continuaran preferint comprar en les botigues. Difícilment els nens i adolescents podran comprar a través d'internet si no tenen l'edat suficient per a disposar d'una targeta de crèdit.

La postura del director d'Immables, Fred Morefield, va ser més positiva: va predir que en un futur proper qualsevol persona accediria a internet pràcticament des de qualsevol lloc del món utilitzant qualsevol mitjà (telèfons portàtils, televisió interactiva, ordinadors portàtils, automòbils, avions, etc.). Va comentar l'oportunitat que això significaria per a una empresa com *Teens and Toys*, i va posar com a exemple el següent: un executiu que volés de tornada a casa podia accedir al portal de l'empresa i comprar joguines per als seus fills amb la finalitat que els hi duguessin a casa seva abans que ell arribés. Així els hi podria lliurar personalment i evitar haver de dir, com tantes altres vegades, que no havia tingut temps de comprar una joguina a l'aeroport.

El director de Logística i Tecnologies, Larry I. Emerson, va fer una anàlisi pessimista de la situació dels portals de joguines que venien a través d'internet:

—Fred sempre ens sorprèn amb els seus somnis, però aquesta vegada sospito que no són realistes. En el transcurs de l'any 2000, moltes companyies pioneres en la venda electrònica han anat desapareixent. *Toysmart*, la botiga de Disney, es va retirar de la Xarxa, així com *ToyTime.com* i *RedRocket*. Per la seva banda, *KB Toys* ha acomiadat al 40% del seu personal, i les accions de *SmarterTeens* estan per terra. Una altra de les empreses emblemàtiques en la venda de joguines a través d'internet, *eToys*, ha perdut més del 90% del seu valor. Com sabeu, *eToys* ha estat el clàssic cas de *first mover advantage*, expressió que es va convertir en «la Bíblia» entre els inversors i executius d'internet. Us recordo que aquesta empresa va tenir una valoració el 1999 de 6,1 bilions de dòlars, una mica superior fins i tot a la de *Toys «R» Us*. Hauríem de destinar els nostres recursos tecnològics a fer més eficients les nostres operacions logístiques. Estem donant grans passos per a integrar els nostres sistemes amb els fabricants i no hauríem de desviar la nostra atenció en sistemes que no aportaran valor afegit al client.

El problema d'una possible resistència al canvi va ser proposat per Mike Donovan, director de Recursos Humans:

—Encara que jo no puc predir l'èxit o no de la venda a través d'internet, sí us vull alertar que suposarà un fort xoc cultural que exigirà l'adaptació de molts dels processos existents i, principalment, de les capacitats i habili-

tats de les persones al nou entorn tecnològic. Les persones de l'organització estan molt especialitzades, han tingut molt èxit en la «venda física»; però potser manquen de la visió tecnològica apropiada per a saber també vendre a través d'internet.

Malgrat els múltiples fracassos de les empreses «punt-com» succeïts durant l'últim any en múltiples sectors i de la ralentització de les expectatives inicialment creades per la venda electrònica, Monika Zarra pensava que les expectatives de creixement eren immenses:

—Està clar que en tot nou negoci existeix risc: però major serà el risc si no fem res —va fer notar Monika Zarra—. El líder del comerç electrònic, Amazon, s'ha convertit en l'empresa capdavantera en la venda de joguines a través d'internet, i es preveu l'entrada de nous competidors, fins i tot d'alguns fabricants de joguines que poden alterar de forma substancial les regles establertes fins ara. Hem d'anticipar-nos a la nostra competència i moure'ns a tota velocitat. Larry té raó: hi ha moltes empreses que han fracassat. Però hem de caminar amb la vista al capdavant i no caminar d'esquena mirant cap a enrere. El món d'internet ens obre nous camins que abans eren impensables.

A poc a poc la postura de rebuig inicial va anar suavitzant-se entre els membres del Comitè Executiu. La visió de Monika Zarra no mancava de fonament i, a part de la seva pròpia experiència després d'haver dirigit cinc anys una empresa tecnològica, havia conversat amb múltiples col·legues i especialistes en venda electrònica. Monika Zarra va saber utilitzar molt bé les seves habilitats de negociació i comunicació.

No obstant això, abans de la decisió final va haver de enfrontar-se a la postura de Jack D. Barbour, director de Finances i Control. Jack va afirmar compartir la visió exposada per Monika Zarra, però al mateix temps va proposar retardar la decisió, ja que, en la seva opinió, no es tenia tota la informació necessària per a adoptar una decisió d'aquesta envergadura. Va aconsellar realitzar exhaustius estudis de mercat i tenir les projeccions oportunes de *cash flow* per a almenys els següents cinc anys. Va comentar que la incertesa del negoci hauria de dur a un esforç per sistematitzar i crear models adequats dels escenaris possibles atenent a les variables clau.

—Com podem donar via lliure a un projecte estratègic la rendibilitat del qual no s'ha demostrat financerament? Crec en la idea, però necessito nombres que la sustentin.

Per a Monika Zarra, la intuïció i la informació havien de caminar junts en les decisions estratègiques. Però també pensava que la rapidesa amb la que s'ha de prendre una decisió havia d'anteposar-se a la informació:

—De què li serveix a un pescador dedicar tot un matí a preparar els seus aparells si, quan llança la canya al riu, el seu veí s'ha endut tots els peixos amb una xarxa? El meu propòsit no és prendre decisions d'inversió a la lleugera, sinó tan sols engegar un nou negoci i responsabilitzar a un equip perquè ens presenti com més aviat millor un pla d'actuació.

La decisió es va adoptar, finalment. Malgrat això, Monika Zarra va quedar preocupada; i no tant per l'opinió dels seus directius com per l'actitud mostrada, que denotava una cultura que facilitava més la continuïtat i la protecció dels negocis existents que l'aflorament de noves idees i mercats.

«Són persones intel·ligents —pensava per a si Monika Zarra—: però tenen por al fracàs».

5. El debat sobre el model d'organització i descentralització

Es va debatre a continuació la conveniència de, o bé integrar la venda a través d'internet dins de l'organització actual —per al que es repartirien les diferents funcions entre les àrees existents—, o bé crear una organització separada i independent —un centre de beneficis—.

En principi, Monika Zarra era partidària d'una organització integrada. Pensava que la direcció d'Operacions i Tecnologies podria encarregar-se, primer, d'adequar les tecnologies necessàries a la nova forma de venda; després, de la negociació amb els fabricants per a productes que es venguessin tant en els supermercats (offline) com a través d'internet (online); i finalment, de fer arribar el producte a casa del client, alhora que continuaria subministrant productes des dels magatzems a les botigues. La direcció de Màrqueting i Merchandising s'encarregaria d'analitzar les necessitats d'ambdós tipus de clients, per al que seleccionaria la gamma de productes que es vendrien i desenvoluparia les polítiques comercials. Per la seva banda, la direcció de Recursos Humans i la de Finances i Control continuarien prestant el mateix suport funcional que fins ara.

No obstant això, a mesura que anava transcorrent el debat es va plantejar si realment aquesta organització seria la ideal per a escometre amb èxit una idea de la que no estava plenament convençuda gran part del seu equip directiu.

«No seria millor crear una nova divisió o fins i tot una empresa diferent amb la seva pròpia marca?» —va arribar a preguntar-se Monika Zarra—.

El director de Finances i Control, Jack D. Barbour, va iniciar el debat plantejant —gairebé exigint— la necessitat d'integrar les noves activitats del negoci online dins de l'estructura actual. Va dir que era de manual acadèmic adoptar aquesta decisió, ja que Teens and Toys continuaria venent els mateixos productes als mateixos clients, només que afegint un nou canal de vendes.

—No té sentit crear una organització separada que requerirà mantenir processos separats, crear una força de vendes nova i, en definitiva, una organització separada que no aprofita les sinergies amb l'organització actual i el coneixement existent. Hem de fer un esforç per estalviar costos buscant aprofitar les sinergies de la nova forma de venda amb els processos existents —havia dit Jack—.

Janet J. Baker, directora de Màrqueting i Merchandising, va alertar del possible «canibalisme» de clients que es produiria si es mantingués una estructura separada, ja que es podria esperar que part dels clients de les botigues es passessin al nou canal de distribució. Una estructura separada podria generar una competència insana dins de la mateixa empresa. Igual que Jack D. Barbour, va comentar que, en el fons, es tractava dels mateixos clients.

—La selecció adequada dels productes en funció de la moda és la clau de l'èxit en ambdues formes de venda, i no crec que sigui convenient dividir aquesta funció. A més, una estructura integrada permetrà promocionar les vendes a través d'internet en les botigues físiques, la devolució d'articles en les botigues pels clients d'internet o la possibilitat que els clients online toquin i provin un producte utilitzant les botigues físiques.

Monika Zarra havia assentit a gran part de les preocupacions exposades, però també va plantejar si el personal de l'empresa estava realment capacitada per a assumir un canvi tan dràstic en les seves funcions. Va pensar que la cultura existent podria alentir la velocitat d'introducció de la venda a través d'internet.

El director d'Operacions i Tecnologies, Larry I. Emerson, considerava inadequat que una nova organització fos l'encarregada de facilitar la plataforma tecnològica necessària per al desenvolupament del nou negoci i va alertar de la possible falta d'integració de dades entre els dos sistemes. Va dir que aquest desenvolupament no era complicat i que la seva direcció se'n podia encarregar perfectament. També va comentar que un altre factor crític continuaria sent la distribució del producte des del fabricant fins al client:

—Considero que nosaltres controlem els dos factors clau, la tecnologia i la logística, de manera que podríem liderar el nou procés de vendes

a través d'internet i respondre ràpidament als canvis tecnològics que es produeixin.

Per a Fred Morefield, director d'Immables, aquestes habilitats no residien únicament en la tecnologia i en la logística, sinó també en l'habilitat de proporcionar els productes adequats als clients, anticipant-se a les seves necessitats i negociant amb els fabricants. Va suggerir una estructura combinada de manera que algunes de les funcions s'integressin i altres romanguessin separades. Va intervenir Mike Donovan, director de Recursos Humans, qui es va mostrar partidari de la integració i va exposar que la creació d'una unitat separada, amb la incorporació de noves persones, suposaria una pèrdua de la visió global i estratègica de l'empresa, cosa que amenaçava amb crear dues cultures completament diferents.

Monika Zarra va intentar que comprenguessin també les bondats d'una estructura separada i, fins i tot, va arribar a plantejar la possibilitat de crear una empresa diferent amb una marca diferent per a evitar que un possible fracàs condicionés el reconeixement de marca existent.

Se sentia esgotada. I més que mai sentia la solitud de la Direcció General. Havia de prendre les decisions estratègiques més importants dels últims anys en l'empresa, decisions que sens dubte afectarien el valor econòmic dels accionistes.

«Teens and Toys ha estat una empresa d'èxit: però les empreses d'èxit també poden morir d'èxit» —pensava mentre entrava en el garatge de l'immoble on residia—.

6. Consideracions finals

El cas «Teens and Toys» planteja una situació que és aplicable a moltes indústries que han tingut o han de prendre la decisió de com organitzar la venda dels seus productes a través d'internet al mateix temps que continuen amb els seus canals tradicionals. Especial esment mereix el sector de la banca on alguns han optat per crear unitats pràcticament independents dedicades a la venda dels seus productes per internet (banca online) i altres han preferit integrar ambdós canals, sucursals físiques i internet, en l'estructura existent.

«Teens and Toys», és una cadena de botigues especialitzada en la venda de productes d'entreteniment dirigits al públic infantil que ha decidit combinar la venda «física» en les botigues amb la venda a través d'internet, i que es planteja la conveniència d'integrar aquest nou canal de vendes dins de l'organització existent o crear una unitat de negoci, independent.

El cas permet explorar els avantatges d'una organització integrada, principalment l'estalvi de costos i la recerca de sinergies, enfront de les d'una organització descentralitzada per unitats de negoci o centres de benefici: ràpida resposta al mercat, flexibilitat i llibertat d'actuació, entre altres avantatges. Com ocorre amb moltes altres decisions empresarials no hi ha una solució perfecta i cada alternativa presenta avantatges i inconvenients. A l'empresa «Teens and Toys» hi ha moltes activitats que podrien compartir-se com les compres, la negociació amb els fabricants, processos de logística, tecnologies d'informació, etc., i si creéssim una unitat de negoci nova amb departaments independents perdríem la possibilitat d'aconseguir sinergies, compartir experiències i coneixements, i en definitiva suposaria un major cost davant la necessitat de contractar personal per a la nova unitat i els seus departaments. L'important cost que suposa crear una unitat nova podria inclinar la balança cap a la integració, però l'empresa ha de plantejar-se també els següents interrogants: Té l'organització actual les habilitats i competències necessàries per a desenvolupar els nous processos que exigeix la venda per internet? La cultura organitzativa permetrà el desenvolupament del nou canal de vendes o suposarà un fre a la seva implementació? Necessitem donar una ràpida resposta al mercat o podem anar canviant a poc a poc la cultura existent i desenvolupar el nou canal amb l'organització existent? Els anteriors factors potser ens duguin a prendre una decisió a favor de la creació d'una unitat de negoci per a les vendes per internet.

El cas planteja també la viabilitat actual d'aquells sistemes de gestió on predomina l'ordre i el control i que estan dissenyats per a facilitar la continuïtat d'una empresa i protegir els negocis existents. «Teens and Toys» era una empresa on existia un ferri control: existien manuals de documentació, normes i procediment per a tot procés existent, no es prenen decisions fins que no es disposés de tota la informació i es fes una rigorosa anàlisi financera, una planificació rigorosa on res no es deixava a l'atzar i on no havia marge per a desviar-se dels pressupostos aprovats. Aquests sistemes de gestió han estat vàlids en entorns de certesa i per a estratègies que buscaven volum i l'eficiència de les seves operacions. No obstant això, en molts sectors les regles de mercat han canviat i la incertesa i una major competència fan que hàgim de dissenyar els sistemes de gestió de forma diferent i on imperi la innovació, flexibilitat i iniciativa personal per sobre de l'ordre i el control rigorosos.

