



Respect pentru oameni și cărți

Excelență în afaceri

*De ce anumite companii reușesc saltul de la
bun la excelent, iar altele nu?*

JIM COLLINS

Ediția a V-a, revizuită

Traducere din engleză de
EUGEN DAMIAN

CURTEA VECHÉ

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	9
<i>Prefată</i>	13
Capitolul 1 „Bun“ este dușmanul lui „excelent“	15
Capitolul 2 Liderul de nivelul 5	37
Capitolul 3 Mai întâi, „cine“... apoi, „ce“	65
Capitolul 4 Confruntarea cu realitatea (fără pierderea încrederii)	93
Capitolul 5 Conceptul de arici (simplitate în interiorul celor trei cercuri)	121
Capitolul 6 Cultura disciplinei	155
Capitolul 7 Acceleratorii tehnologici	183
Capitolul 8 Volantul și lanțul destinului	205
Capitolul 9 De la atingerea excelenței la afaceri clădite să dureze	231
Epilog Întrebări frecvente	257

Procesul de selecție a companiilor care au făcut saltul de la bun la excelent.....	267
Anexa 1.B	
Selectia companiilor de referinta.....	279
Anexa 1.C	
Companii neviable	285
Anexa 1.D	
Privire generală asupra pașilor urmați în cercetare	287
Anexa 2.A	
Analiza directorilor generali proveniți din interior <i>versus</i> din afară.....	301
Anexa 5.A	
Clasificări ale analizelor pe industrie	305
Anexa 8.A	
Comportamentul de tip lanțul destinului în companiile cu care s-a făcut comparația	307
Anexa 8.B	
Rezumatul analizei achizițiilor	315
<i>Note</i>	317

Capitolul 1

„Bun“ este dușmanul lui „excelent“

Iată ce face moartea atât de dificilă — curiozitatea nesatisfăcută.

BERYL MARKHAM,
*West with the Night*¹

„Bun“ este dușmanul lui „excelent“.

Aceasta este explicația esențială a faptului că vedem atât de puține lucruri care ating excelență.

În principal, nu avem școli excelente pentru că avem școli bune. Nu avem un guvern excellent pentru că avem unul bun. Puțini oameni ajung să aibă o viață excelentă, în mare măsură pentru că e atât de ușor să te mulțumești cu o viață bună. Marea majoritate a companiilor nu devin niciodată excelente tocmai pentru că multe ajung destul de bune — și aceasta este principala lor problemă.

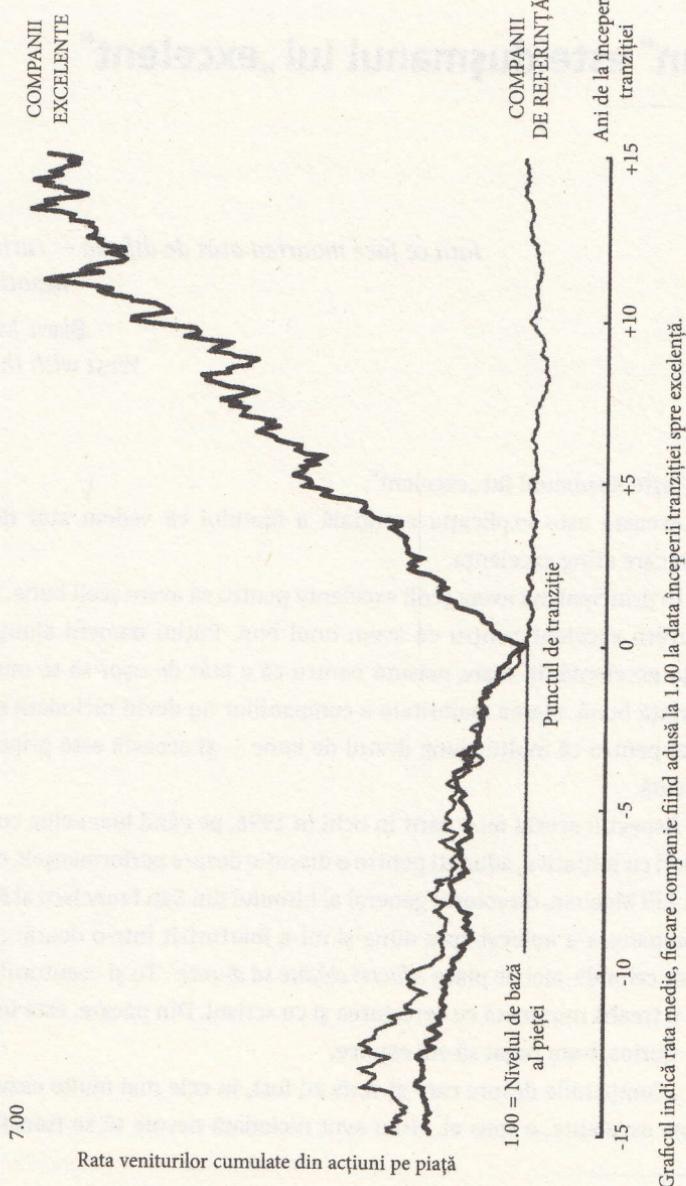
Aspectul acesta mi-a sărit în ochi în 1996, pe când luam cina cu un grup de lideri cu inițiativă, adunați pentru o discuție despre performanțele organizațiilor. Bill Meehan, directorul general al biroului din San Francisco al McKinsey & Company, s-a aplecat spre mine și mi-a mărturisit într-o doară: „Știi, Jim, tuturor celor de-aici ne place *Afaceri clădite să dureze**. Tu și coautorul cărții ați făcut o treabă minunată cu cercetarea și cu scrisul. Din păcate, este inutilă.“

Curios, l-am rugat să-mi explice.

„Companiile despre care ai scris au fost, în cele mai multe cazuri, întotdeauna excelente, a spus el. N-au avut niciodată nevoie să se transforme din

* Trad. de Anca Lepădatu, Curtea Veche Publishing, București, 2006. (N. red.)

Studiu asupra gradului de atingere a excelenței



Graficul indică rata medie, fiecare companie fiind adusă la 1.00 la data începerii tranzacției spre excelенță.

Respect pentru nume și fapte
companii bune în companii excelente. Au avut fondatori, precum David Packard sau George Merck, care au conturat ideea de excelență încă de timpuriu. Dar ce te faci cu marea majoritate a companiilor care, de-a lungul drumului, se trezesc într-o bună zi și își dau seama că sunt bune, însă nu excelente?“

Am înțeles apoi că Meehan exagerase pentru subliniere folosind cuvântul „inutilă“, dar, în esență, observația era corectă — companiile cu adevărat excelente, în majoritatea lor, fuseseră din totdeauna excelente. Iar cele mai multe companii bune rămân doar atât — bune, însă nu excelente. Mai mult, comentariul lui Meehan s-a dovedit a fi un dar neprețuit, pentru că a dat naștere întrebării ce a devenit fundamentalul întregii cărți și anume: o companie bună poate să devină una excelentă și, dacă da, cum? Sau boala lui „doar bun“ este incurabilă?

La cinci ani după acea întâlnire hotărâtoare, putem spune, fără niciun dubiu, că saltul de la bun la excellent chiar se întâmplă și am învățat multe despre variabilele care fac posibil acest lucru. Inspirați de provocarea lui Bill Meehan, eu și echipa de cercetare am demarat un efort de cinci ani de căutări, pornind într-o călătorie în care să explorăm mecanismele interioare ale procesului de trecere de la bun la excellent.

Pentru o înțelegere rapidă a conceptului acestui proiect, priviți graficul de la pagina 16. În esență, am identificat acele companii care au făcut saltul de la rezultate bune la rezultate excelente și au păstrat aceste realizări cel puțin 15 ani. Am comparat aceste companii cu un grup de companii foarte atent alese, luate ca bază de comparație, care nu au reușit saltul sau, dacă l-au făcut, n-au reușit să-l mențină. Am comparat apoi companiile care au trecut de la bun la excellent cu cele de referință, pentru a descoperi ce factori esențiali și distinctivi au acționat.

Calcularea veniturilor din acțiuni s-a făcut în această carte folosind datele furnizate de University of Chicago Center for Research in Security Prices (CRSP) — Centrul de Cercetare a Prețurilor Bunurilor Mobiliare din cadrul Universității Chicago.

Definiții-cheie:

- *Venitul total lunar*: venitul total repartizat acționarilor într-o lună dată, inclusiv dividendele reinvestite, pentru o acțiune.

Respect pentru Venitul total cumulat: valoarea compusă a Y\$ investiți într-o acțiune

între momentul t1 și momentul t2, calculată utilizând formula: $Y\$ \times (1 + \text{venitul total lunar la m1}) \times (1 + \text{venitul total lunar la m2}) \times \dots \times (1 + \text{venitul total lunar la t2})$; unde m1 este sfârșitul primei luni de după t1, m2 este sfârșitul celei de-a doua luni de după t1 și a.m.d.

- *Piața generală de capital* (numită și *Piața Generală* sau doar *Piață*): valoarea ponderată a venitului, dată de NYSE/AMEX/NASDAQ, constând în valoarea de piață combinată a tuturor companiilor tranzacționate pe aceste burse (inclusiv dividendele reinvestite), ponderată prin capitalizarea companiei împărțită la capitalizarea pieței.
- *Rata venitului cumulat față de piață*: la sfârșitul unei perioade date, această rată este calculată ca fiind venitul cumulat obținut din Y\$ investiți într-o companie împărțit la venitul cumulat obținut din Y\$ investiți pe piață generală de capital, unde Y\$ sunt investiți atât într-o companie, cât și pe piață, la aceeași dată.
- *Data tranziției*: data exactă a tranziției pentru o companie excelentă este data la care performanța respectivei companii – exprimată în termenii veniturilor cumulate din acțiuni raportate la piață generală de capital – începe să urce după o perioadă de stagnare sau de coborâre sub performanța pieței și nu mai coboară niciodată sub nivelul pieței.

Companiile excelente care au intrat în acest studiu au atins rezultate extraordinare, cu o medie a veniturilor cumulate din acțiuni de 6,9 ori mai mare față de nivelul general al pieței, în cei 15 ani care au urmat punctului de tranziție. Pentru o perspectivă de ansamblu, General Electric (considerată de mulți compania cea mai bine condusă din America sfârșitului de secol XX) a depășit piața de 2,8 ori în 15 ani, între 1985 și 2000.² Mai mult decât atât, dacă ați fi investit 1 dolar într-un fond mutual al unei companii excelente în 1965, considerând că fiecare companie s-a aflat la nivelul ratei de pe piață generală până la data tranziției, și, simultan, ați fi investit 1 dolar în titluri de valoare de pe piață generală, dolarul investit în compania excelentă retras la 1 ianuarie 2000 s-ar fi multiplicat de 471 de ori, în comparație cu cel multiplicat de 56 de ori pe piață.

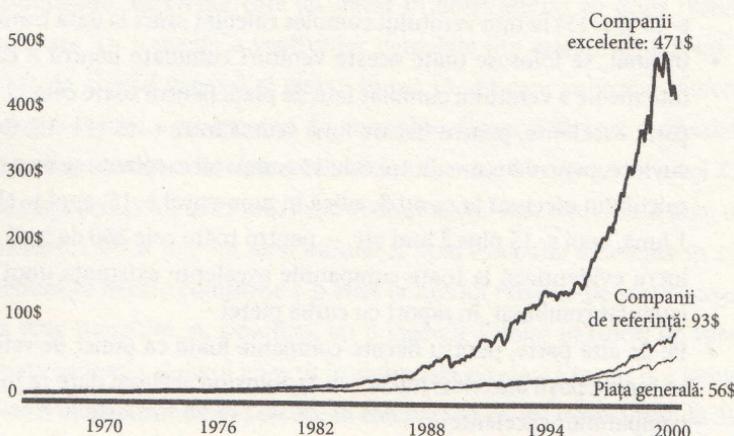
Graficul de la pagina 16 a fost elaborat folosind următoarea metodologie:

- Pentru început, în fiecare companie excelentă se investește 1\$, cu 15 ani înainte de data tranzitiei. De asemenea, tot atunci se investește 1\$ pe piața generală. Se calculează venitul cumulat obținut din acțiuni pentru 1\$ investit, pentru perioada scursă între cei 15 ani de dinainte de tranzitie și cei 15 ani de după tranzitie – atât pentru companiile excelente, cât și pentru piața generală. În cazul în care datele CRSP sunt indisponibile (situație des întâlnită, fie pentru că o companie nu era pe atunci tranzacționată la bursă, fie pentru că între timp fuzionase ori fusese preluată), se folosesc veniturile înregistrate pe piață, în locul celor înregistrate de companie.
- În pasul următor, pentru fiecare companie excelentă se calculează rata venitului cumulat față de piața generală, pentru perioada scursă între cei 15 ani de dinainte de tranzitie și cei 15 ani de după tranzitie, în scopul de a crea o „curbă a ratei venitului cumulat“.
- În al treilea rând, pentru fiecare companie considerată excelentă, se folosește evoluția acestei „curbe a ratei venitului cumulat“, astfel încât, la data tranzitiei, rata venitului cumulat față de piață să fie egală exact cu 1. În acest fel, se aduce data tranzitiei, pentru fiecare companie excelentă, către un punct de referință comun – momentul t. Acest lucru se realizează prin împărțirea ratei *lunare* a venitului cumulat față de piață (calcul făcut în pasul 2, pentru perioada scursă între t-15 și t+15) la rata venitului cumulat calculat *exact* la data tranzitiei.
- În final, se folosesc toate aceste venituri cumulate pentru a calcula rata medie a venitului cumulat față de piață pentru toate cele 11 companii excelente, pentru fiecare lună scursă între t-15 și t+15. Cu alte cuvinte, pentru fiecare dintre cele 11 companii excelente se face media calculului efectuat la pasul 3, adică în momentul t-15, apoi t-15 plus 1 lună, apoi t-15 plus 2 luni etc. – pentru toate cele 360 de luni. Acest lucru evidențiază la toate companiile excelente existența unui venit cumulat combinat, în raport cu curba pieței.
- Pe de altă parte, pentru fiecare companie luată ca punct de referință se repetă pașii anteriori (de la 1 la 3), folosind aceleași date ca în cazul companiilor excelente.
- Pentru companiile de referință luate ca o categorie se repetă pasul 4.

Respect pentru Rezultatele grafice arată evoluția companiilor excelente *versus* evoluția celor de referință — rata venitului cumulat față de piață în perioada de la t-15 la t+15, unde t este punctul comun de referință, în care rata fiecareia față de piață este egală cu 1.

Aceste cifre sunt remarcabile, cu atât mai mult dacă luăți în considerare faptul că provin de la niște companii ce fuseseră mai înainte cu totul neremarcabile. Să luăm doar un singur caz, Walgreens. Mai mult de 40 de ani, Walgreens rămăsesese o companie medie, urmărind, mai mult sau mai puțin, nivelul general al pieței. Apoi, în 1975, aparent fără motiv — bum! — Walgreens a început să urce... și să urce... și să urce... și să urce... și a tot continuat să urce. De la 31 decembrie 1975 până la 1 ianuarie 2000, 1 dolar investit în Walgreens a depășit de două ori 1 dolar investit în Intel, superstarul tehnologiei, de aproape cinci ori în General Electric, de aproape opt ori în Coca-Cola, iar acțiunile de pe piață generală (inclusiv creșterea acțiunilor NASDAQ de la sfârșitul lui 1999) le-a depășit de mai bine de 15 ori.

Veniturile cumulate obținute din acțiuni pentru 1\$ investit în perioada 1965–2000



1. Câte 1\$ a fost investit uniform în companiile din fiecare categorie, la 1 ianuarie 1965.
2. Fiecare companie s-a menținut la nivelul pieței, până la data tranzitiei.
3. Valoarea cumulată a fiecărui fond a fost calculată la 1 ianuarie 2000.
4. Dividendele au fost reinvestite și reajustate pentru toate acțiunile evaluate.

Graficul de la pagina 20 a fost elaborat folosind următoarea metodologie:

- Mai întâi, pentru fiecare companie excelentă, se investește 1\$ la data de 31 decembrie 1964 (data primei tranzitii, în cadrul studiului nostru).
- Apoi se calculează venitul cumulat obținut din acțiuni la nivelul pieței în luna corespunzătoare tranzitiei, după care se face același calcul pentru companiile excelente. Pentru datele CRSP lipsă (fie pentru că o companie nu era pe atunci tranzacționată la bursă, fie pentru că între timp fuzionase ori fusese preluată), se folosește venitul înregistrat pe piață, în locul celui înregistrat de o anumită companie.
- În al treilea rând, pentru fiecare lună scursă între 31 decembrie 1964 și 31 decembrie 1999, se adună venitul cumulat obținut de cele 11 companii excelente și se împarte apoi la 11. Rezultatul reprezintă venitul cumulat înregistrat pentru 1\$ investit în întregul portofoliu de firme luate ca exemplu.
- În final, se investește 1\$ pe piață generală, pe toată perioada scursă între 31 decembrie 1964 și 31 decembrie 1999.
- Pentru fiecare companie de referință, se repetă pașii anteriori (de la 1 la 3), menținând compania respectivă la nivelul pieței, până la data tranzitiei înregistrate de compania excelentă corespondentă.
Observație: RJR s-a menținut la nivelul pieței de la 31 mai 1989 până la 31 decembrie 1989, când — în urma preluării — din ea au rezultat două firme distincte (RJR și Nabisco).
- Acest grafic prezintă piața în raport cu companiile luate ca referință, dar și cu companiile excelente, pentru 1\$ investit de la data de 31 decembrie 1964 și până în anul 2000.

Cum de a fost posibil ca o companie cu un trecut îndelungat, în care n-a reprezentat nimic special, să se transforme într-o întreprindere care a devansat

cele mai bine cotate organizații din lume? Și de ce a fost capabilă Walgreens să facă saltul, în vreme ce alte companii din aceeași industrie, cu aceleași oportunități și cu resurse similare, cum ar fi Eckerd, nu au reușit? Acest unic caz conține esența căutărilor noastre.

Această carte nu este despre Walgreens în sine sau despre vreo altă companie pe care am studiat-o. E vorba de întrebarea: „Poate o companie bună să devină una excelentă și, dacă da, cum?“ și despre căutarea răspunsurilor universale, fără vârstă, ce pot fi aplicate în orice organizație.

Cercetarea noastră, cu o durată de cinci ani, a oferit numeroase explicații, unele dintre ele surprinzătoare și de multe ori contrare înțelepciunii convenționale, însă o concluzie existențială se evidențiază: credem că aproape orice organizație își poate îmbunătăți substanțial imaginea și performanța, poate chiar să devină excelentă, dacă aplică în mod conștient cadrul de idei pe care l-am descoperit noi.

Această carte este menită să-i învețe pe ceilalți ceea ce am aflat noi. Restul acestui capitol introductiv relatează povestea călătoriei noastre, prezintă metoda de cercetare și anticipatează descoperirile esențiale. În capitolul 2, ne lansăm năvalnic chiar în miezul descoperirilor, începând cu cea mai provocatoare noțiune din întregul studiu: liderul de nivelul 5.

O curiozitate nestăvilită

Oamenii mă întreabă adesea: „Ce anume te determină să-ți assumă aceste uriașe proiecte de cercetare?“ E o întrebare bună. Răspunsul este: „Curiozitatea.“ Nimic nu e mai captivant decât să-ți alegi o întrebare la care nu cunoști răspunsul și să pornești în căutarea acestuia. E o mare satisfacție să te urci pe o corabie, precum Lewis și Clark, și să pornești spre vest, zicând: „Nu știm ce-o să găsim când o să ajungem acolo, dar o să-ți spunem cu siguranță atunci când o să ne întoarcem.“

Iată povestea pe scurt a acestei odisee a curiozității.

Faza 1: Căutarea

Cu întrebarea pe buze, am început să adun o echipă de cercetători. (Când vorbesc despre „noi“ pe parcursul acestei cărți, mă refer la echipa de cercetare. Cu totul, au lucrat 21 de persoane la proiect, în punctele-cheie ale acestuia, de obicei în echipe de câte patru până la şase, în același timp.)

Prima noastră sarcină a fost să găsim companii care să se încadreze în tiparul exemplificat în graficul de la pagina 16. Am lansat un „marș mortal al analizei financiare“, care a durat şase luni, căutând companii care prezintau următoarele caracteristici de bază: venituri cumulate timp de 15 ani la nivelul sau sub nivelul de pe piața generală, un punct clar de tranziție, apoi venituri cumulate de cel puțin trei ori față de piață în următorii 15 ani. Am ales limita de 15 ani pentru că astfel se evită minunile de o zi sau o conjunctură norocoasă (nu poți să ai noroc chiar 15 ani la rând) și acest interval depășea durata medie a mandatului unui director general (ajutându-ne să separăm marile companii de cele care aveau, din întâmplare, un singur mare lider). Am ales venituri de trei ori mai mari decât nivelul pieței pentru că astfel se depășea performanța celor mai cunoscute companii mari. Ca un exemplu, un fond mutual al următorului „grup seniorial“ de companii a întrecut piața doar de 2,5 ori, din 1985 până în 2000: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart și Walt Disney. Nu e rău să învingi un asemenea grup.

Dintr-un univers inițial de companii apărute în Fortune 500 în perioada 1965–1995, am ales și am selectat sistematic, găsind până la urmă 11 exemple de salt spre excelенță. (Există o descriere detaliată a căutărilor noastre în Anexa 1.A.) Oricum, două chestiuni merită menționate pe scurt aici. În primul rând, o companie trebuia să demonstreze tiparul de excelенță *independent de industria din care făcea parte*; dacă întreaga industrie prezenta aceeași caracteristică, renunțam la companie.

Compania	Rezultate de la punctul de tranziție până la 15 ani după punctul de tranziție ⁴	Anul t până la anul t+15
Abbott	3,98 ori piața	1974–1989
Circuit City	18,50 ori piața	1982–1997
Fannie Mae	7,56 ori piața	1984–1999
Gillette	7,39 ori piața	1980–1995
Kimberly-Clark	3,42 ori piața	1972–1987
Kroger	4,17 ori piața	1973–1988
Nucor	5,16 ori piața	1975–1990
Philip Morris	7,06 ori piața	1964–1979
Pitney Bowes	7,16 ori piața	1973–1988
Walgreens	7,34 ori piața	1975–1990
Wells Fargo	3,99 ori piața	1983–1998

În al doilea rând, am dezbatut ideea de a folosi criterii auxiliare de selecție în afară de veniturile cumulate, cum ar fi impactul asupra societății și bunăstarea angajaților. Am decis, în cele din urmă, să ne limităm alegerea la modelul de rezultate excelente, de vreme ce n-am putut proiecta nicio metodă legitimă și consecventă de a face selecția după alte variabile, fără să fim subiectivi. Oricum, în ultimul capitol, m-am referit la relația dintre valorile companiei și companiile excelente de durată, însă acest efort de cercetare se concentrează asupra întrebării specifice: cum să transformi o organizație bună într-una care să producă în mod susținut rezultate excelente?

La o primă privire, am fost surprinsă de listă. Cine ar fi crezut că Fannie Mae întreceau companii precum GE și Coca-Cola? Sau că Walgreens învingea Intel? Această listă surprinzătoare – un grup mai insipid era greu de găsit – ne-a învățat de la început o lecție de bază. E posibil să transformi ceva bun în ceva excellent în cele mai neașteptate situații. Aceasta a devenit prima dintre

Respect pentru oameni și cărti
multele surpreze care ne-au condus la reevaluarea percepției asupra excelenței într-o companie.

Faza 2: Comparație cu ce?

Mai departe, am făcut, poate, cel mai important pas din întregul efort de cercetare: am pus companiile excelente față în față cu un grup ales cu mare grija, de „companii de referință“. Întrebarea crucială a studiului nostru nu este: ce anume au în comun companiile excelente? Mai curând, întrebarea crucială ar fi: ce anume au în comun companiile excelente care să le deosebească de companiile luate ca bază de comparație? Să ne gândim la acest lucru astfel: presupunem că vrem să studiem ce anume îi face pe anumiți sportivi să câștige medalia de aur în întrecerile olimpice. Dacă îi cercetăm doar pe câștigătorii de medalii de aur, vom afla că toți au antrenori. Dar dacă ne uităm la atleții care compun o echipă olimpică, dar nu câștigă niciodată o medalie de aur, vom vedea că și ei au antrenori! Întrebarea-cheie este: ce anume îi deosebește în mod sistematic pe medaliații cu aur de cei care nu câștigă niciodată astfel de medalii?

Am selectat două grupuri de companii de referință. Primul a fost constituit pentru „comparații directe“ – companii din aceeași industrie ca și companiile excelente, cu aceleași oportunități și resurse similare la momentul tranziției, dar care nu realizaseră saltul de la bun la excellent. (Vezi Anexa 1.B pentru detalii despre procesul de selecție.) Al doilea set a cuprins „comparații neviabile“ – companii care făcuseră, pentru scurt timp, saltul de la bun la excellent, dar nu reușiseră să-și mențină traекторia – pentru a aborda problema viabilității în timp. (Vezi Anexa 1.C.) În concluzie, aceasta ne-a condus la un total compus din 28 de companii: 11 companii excelente, 11 companii de referință și 6 companii neviabile.