

JIM COLLINS este profesor universitar și specialist în evoluția marilor companii. Și-a început cercetările și cariera de profesor la Stanford University Graduate School of Business, unde în 1992 a primit Distinguished Teaching Award. În 1995, a fondat în Boulder, Colorado, un laborator de management, în care își desfășoară cercetările și se consultă cu directori executivi din corporații și din sectorul social.

Collins are o diplomă în administrarea afacerilor și științe matematice obținută la Stanford și a primit titlul onorific de doctor din partea a două instituții: University of Colorado și Peter F. Drucker Graduate School of Management, Claremont Graduate University.

De-a lungul timpului, Collins a lucrat cu importanți directori executivi din peste 100 de corporații. De asemenea, a colaborat cu variate organizații din sectorul social (de la instituții pentru educație, artă și sănătate până la unele religioase, administrative și guvernamentale).

A fost mereu preocupat de felul în care marile companii se dezvoltă, ating marea performanță și se pot menține la un nivel excepțional. După ce a investit aproape un sfert de secol în cercetarea acestui subiect, a devenit autor și coautor a șase cărți, traduse în peste 35 de limbi și vândute în peste 10 milioane de exemplare în întreaga lume.

JERRY I. PORRAS a obținut, în 1968, titlul de MBA, în cadrul Cornell University. În 1972 și-a început cariera la Stanford University. În 1974 și-a susținut doctoratul în cadrul University of California, Los Angeles, iar în 2001 a fost distins cu titlul de profesor emerit.

În cadrul aceleiași universități, a deținut funcția de decan asociat, ocupându-se de Probleme Academice. Tot în cadrul școlii, a condus vreme de mulți ani Programul de Conducere și Management al Schimbării pentru directori executivi.

De-a lungul timpului, Jerry Porras a ținut prelegeri referitoare la companiile vizionează în fața câtorva sute de manageri de top, din lumea întreagă.

Jerry Porras este autorul sau coautorul mai multor cărți foarte apreciate de specialiști și de public.

# Afaceri clădite să dureze

***Obiceiurile de succes ale companiilor vizonare***

**JIM COLLINS  
JERRY I. PORRAS**

***Ediția a II-a, revizuită***

**Traducere din engleză de  
ANCA LEPĂDATU**

29. *The Philip Morris History*, publicația companiei, 1988.
30. R.J. Reynolds: Our 100<sup>th</sup> Anniversary (R.J. Reynolds: Cea de-a o sută aniversare), publicația companiei, 1975.
31. Nick Lyons, *The Sony Vision*, New York, Crown, 1976, pp. 1–35.
32. *Japan Electronics Almanac '88*, Tokyo, DEMPA Publications, 1988, p. 282; rapoartele anuale Kenwood.
33. Vance Trimble, *Sam Walton*, New York, Dutton, 1990, pp. 45–72.
34. "Cornering the Market" („Acapararea pieței”), *Forbes*, 23 mai 1983; *Hoover's Handbook*, 1991, Emeryville, CA, The Reference Press, 1990, p. 84.
35. Schickel, Richard, *The Disney Version*, New York, Simon & Schuster, 1968, pp. 91–117.
36. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story*, New York, Crown, 1989, pp. 7–16.

## Cuprins

Mulțumiri .....	7
Prefață la ediția a X-a .....	11
Prefață .....	25
Introducere .....	28
Capitolul 1	
Cei mai buni dintre cei buni .....	44
Capitolul 2	
Artizani, nu simpli truditori .....	79
Interludiu	
Fără „tirania lui sau“ (acceptați „geniul lui și“) .....	118
Capitolul 3	
Mai mult decât profitul .....	121
Capitolul 4	
Conservați esențialul/stimulați progresul .....	179
Capitolul 5	
Scopuri importante, dificile și temerare .....	197
Capitolul 6	
Culturi de tip ceremonial .....	239

**Capitolul 7**

Încercați o mulțime de lucruri  
și păstrați ceea ce funcționează ..... 283

**Capitolul 8**

Management provenit din pepiniera proprie ..... 331

**Capitolul 9**

Niciodată nu e îndeajuns de bine ..... 359

**Capitolul 10**

Sfârșitul începutului ..... 387

**Capitolul 11**

Crearea viziunii ..... 419

**Epilog**

Întrebări frecvente ..... 455

**Anexa 1**

Alte concluzii ale cercetării ..... 471

**Anexa 2**

Rădăcinile companiilor ..... 483

**Anexa 3**

Tabele ..... 501

**Anexa 4**

Note ..... 529

## Cei mai buni dintre cei buni

*Privind înapoi la propria mea viață, lucrul de care sunt probabil cel mai mândru este contribuția la crearea unei companii care, prin valorile, practicile și succesul ei, a avut un impact extraordinar asupra modului în care sunt conduse companiile din întreaga lume. Și sunt în special mândru că las în urma mea o organizație ce poate dăinui ca model mult timp după ce eu nu voi mai fi.*

WILLIAM R. HEWLETT, COFONDATOR, HEWLETT-PACKARD, 1990<sup>1</sup>

*Angajamentul nostru trebuie să fie acela de a menține vitalitatea acestei companii – dezvoltarea ei sub aspect fizic, precum și ca instituție –, în aşa fel încât această companie, această instituție să dureze încă 150 de ani. Așa va dăinui peste secole.*

JOHN G. SMALE, FOST CEO, PROCTER & GAMBLE,  
LA ANIVERSAREA A 150 DE ANI DE LA ÎNFIINȚARE, 1986<sup>2</sup>

Aceasta nu este o carte despre lideri charismatici și vizionari. Nu este vorba nici de concepte vizionare de producție sau de analize vizionare asupra evoluției pieței. Nici de ceea ce înseamnă a avea o viziune corporatistă.

Această carte vorbește despre ceva mult mai important, mai durabil și mai consistent. Ea tratează problema **companiilor vizionare**.

Ce este o companie vizionară? Companiile vizionare sunt instituții de prim rang – „bijuteriile Coroanei” – în domeniul lor, admirate de omoloagele lor și care, de-a lungul timpului,

au avut un impact semnificativ asupra lumii. O companie vizionară este o organizație – o instituție. *Toți* liderii individuali, oricără de charismatici sau vizionari ar fi, dispar în cele din urmă; iar toate produsele și serviciile vizionare – toate „ideile mari” – se demodează până la urmă. Într-adevăr, piețe întregi pot să se demodeze și să dispară. Cu toate acestea, *companiile* vizionare prosperă timp îndelungat, prin ciclurile multiple de viață ale produselor și prin generații multiple de lideri activi.

Oriți-vă un moment și alcătuiți propria dumneavoasă listă de companii vizionare; încercați să vă gândiți la cinci sau zece organizații care să corespundă următoarelor criterii:

- Sunt instituții de prim rang în ramura economică din care fac parte.
- Sunt admirate de oameni de afaceri pricepuți.
- Au lăsat o amprentă unică în lumea în care trăim.
- Au avut generații multiple de directori executiivi.
- Au trecut prin cicluri multiple de viață ale produselor (sau serviciilor).
- Au fost fondate înainte de 1950\*.

Analizați lista companiilor. Ce anume vă impresionează în mod special la ele? Observați teme comune? Ce ar putea explica prosperitatea și calitatea lor trainică? Prin ce se diferențiază ele de alte companii care au avut aceleași oportunități, dar nu au ajuns la aceeași anvergură?

Într-un proiect de cercetare care a durat șase ani, ne-am propus să identificăm și apoi să cercetăm sistematic

\* Am folosit anul 1950 ca dată limită în acest studiu. Puteți folosi, de asemenea, o vechime de minim 50 de ani.

dezvoltarea istorică a unui grup de companii vizionare pentru a putea determina factorii care le diferențiau dintr-un grup de companii atent selectate ca bază de comparație, descoperind astfel elementele importante ce au contribuit la trăinicia lor. Această carte prezintă rezultatele acestui proiect de cercetare și implicațiile sale practice.

Dorim să menționăm de la bun început un lucru: companiile folosite ca bază de comparație în acest studiu nu sunt companii de „doi bani“ și nici nu sunt *lipsite* de viziune. De fapt, ele sunt niște companii bune, care au reușit să se mențină pe piață la fel de mult timp ca și companiile vizionare și, aşa cum se va vedea, să surclaseze indicii bursieri. Dar ele nu reușesc să atingă nivelul la care operează companiile vizionare studiate aici. În majoritatea cazurilor, comparația potrivită ar fi una în care companiile vizionare sunt medaliatele cu aur, în vreme ce medaliale de argint și de bronz sunt rezervate companiilor care au servit ca bază de comparație.

Am ales termenul de companie „vizionară“, în loc de companie „de succes“ sau „durabilă“, tocmai pentru a reflecta faptul că ele se diferențiază printr-un caracter special, de instituții de elită. Aceste companii sunt *mai mult decât „de succes“*, *mai mult decât „durabile“*. În majoritatea cazurilor, sunt liderii domeniilor în care își desfășoară activitatea și au rămas în această poziție decenii la rând. Multe dintre ele au servit drept modele – adeverăate embleme – pentru practica managerială mondială. (Tabelul 1.1 ilustrează companiile folosite în acest proiect de cercetare. Dorim să subliniem faptul că acest eșantion de companii „de succes“ nu este exhaustiv și nu dorește să sugereze că acestea ar fi singurele companii vizionare din lume. Vom explica în cele ce urmează modul în care am selecționat aceste companii.)

**Tabelul 1.1**

Companiile incluse în cercetarea noastră

Companii vizionare	Companii de referință
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Oricât de extraordinare ar fi aceste companii vizionare, istoria lor nu este fără pată. (Examinați propria dumneavoastră listă de companii vizionare și veți vedea că majoritatea, dacă nu chiar toate, au suferit măcar o dată, dacă nu de mai multe ori în istoria lor, căderi spectaculoase.) Walt Disney a avut de înfruntat o gravă criză de lichidități în 1939, care a

forțat compania să devină publică; mai târziu, la începutul anilor '80, compania aproape că a încetat să existe ca entitate independentă din cauza vânătorilor corporațiști care urmăreau să profite de valoarea scăzută a acțiunilor sale la bursă. Boeing a trecut prin serioase dificultăți financiare la mijlocul anilor '30, la sfârșitul anilor '40 și, din nou, la începutul anilor '70, atunci când a fost nevoie să concedieze peste șaizeci de mii de angajați. 3M și-a început activitatea ca mină falimentară și aproape că a ieșit din afaceri la începutul secolului XX. Hewlett-Packard a avut de înfruntat restructurări în 1945; în 1990, a fost martoră la scăderea stocului sub valoarea contabilă. Sony a avut de-a face cu prăbușiri ale producției în primii cinci ani de existență (1945–1950), după care, în 1970, și-a văzut propriul format Beta pierzând în fața sistemului VHS, în bătălia pentru suprematie pe piața americană a videocasetofoanelor. Ford a raportat una dintre cele mai mari pierderi din istoria afacerilor americane (3,3 miliarde de dolari în trei ani) la începutul anilor '80, atunci când a inițiat o adeverată revoluție pentru mult așteptata sa revitalizare. Citicorp (fondată în 1812, anul în care Napoleon a intrat în Moscova) a cunoscut criza către sfârșitul secolului al XIX-lea, apoi, în timpul Marii Depresiuni din anii '30 ai secolului trecut, iar către sfârșitul anilor '80 a suferit de pe urma portofoliului său global de împrumuturi. IBM aproape că a intrat în faliment în 1914, apoi în 1921 și din nou la începutul anilor '90.

Într-adevăr, toate companiile vizionare din studiu nostru au avut de înfruntat eșecuri temporare și au făcut greșeli într-un anumit punct al existenței lor, iar unele înfruntă o

perioadă dificilă chiar în momentul în care scriem această carte. Totuși – și acesta este punctul-cheie –, companiile vizionare dău dovedă de o *mobilitate* remarcabilă, de abilitatea de a-și reveni din situații dificile.

Prin urmare, companiile vizionare obțin o performanță extraordinară pe termen lung. Să presupunem că ați făcut la 1 ianuarie 1926<sup>3</sup> investiții de câte 1 dolar pe piața generală de capital, în acțiunile unei companii de referință și în cele ale unei companii vizionare. Dacă ați fi reinvestit dividendele și ați fi făcut ajustările necesare în momentul în care acțiunile acestor companii au devenit disponibile la bursa de valori (am considerat companiile la valoarea de piață, până în momentul în care acțiunile lor au fost cotate la bursă), dolarul investit inițial pe piața generală s-ar fi transformat în 415 dolari la 31 decembrie 1990 – ceea ce nu este chiar lipsit de importanță. Dolarul investit în grupul de companii folosite ca bază de comparație s-ar fi transformat în 955 de dolari – mai mult decât dublu față de valoarea de pe piața generală de capital. Dolarul investit în grupul de companii vizionare, însă, s-ar fi transformat în nu mai puțin de 6 356 de dolari – de peste șase ori valoarea investiției făcute în companiile de referință și de peste cincisprezece ori valoarea de pe piața generală de capital. (Graficul 1.A prezintă beneficiile cumulate din 1926 până în 1990. Graficul 1.B arată proporția companiilor vizionare și a celor de referință față de piața generală de capital în aceeași perioadă.)

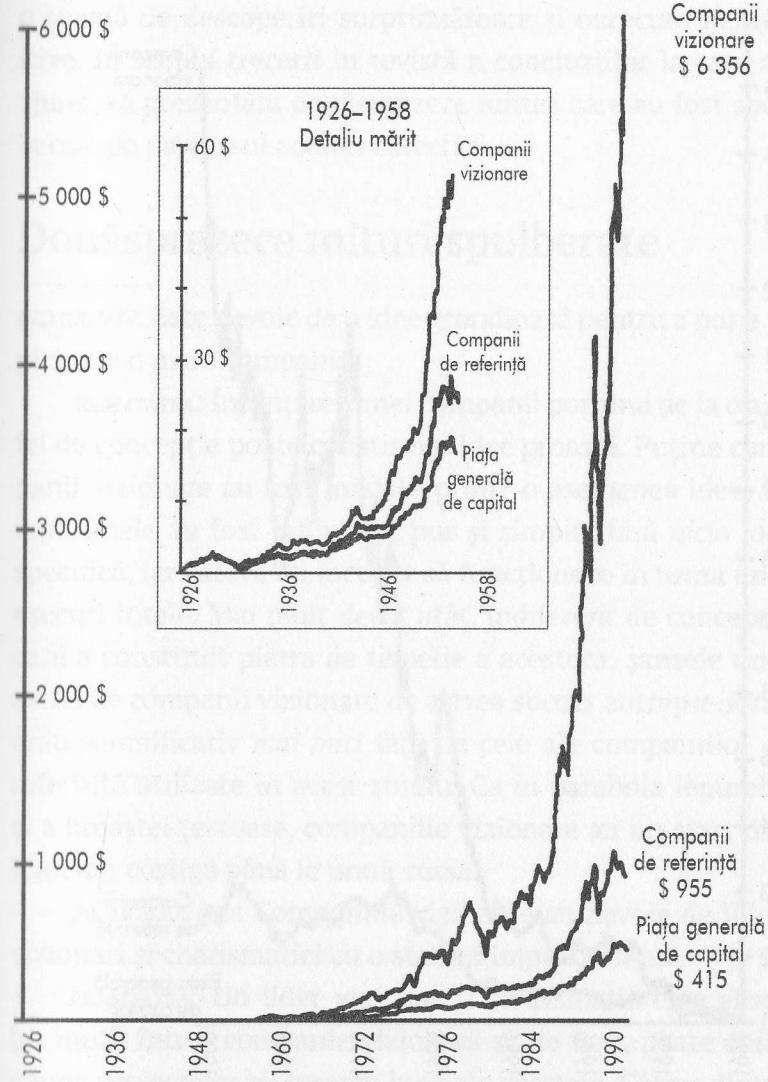
Companiile vizionare au făcut mai mult decât să genereze beneficii financiare de lungă durată; au reușit să penetreze însăși structura societății. Imaginea-vă cât ar fi fost

de diferită lumea fără benzile de scotch sau fără biletele adezive Post-it ale companiei 3M, fără Ford Mustang și Model T, fără avioanele Boeing 707 și 747, fără detergentul Tide și săpunul Ivory, fără cărțile de credit și cecurile de călătorie American Express, fără mașinile ATM pentru distribuirea fluxului monetar – opera corporației Citicorp, fără leucoplastul Johnson & Johnson și fără Tylenol, fără becurile și aparatele de uz casnic General Electric, fără computerele și imprimantele laser Hewlett-Packard, fără computerele IBM 360 și mașinile de scris Selectric, fără hotelurile Marriott, fără medicamentul anti-colesterol Mevacor produs de Merck, fără telefoanele mobile și pagerele Motorola, fără impactul companiei Nordstrom asupra standardelor serviciilor, fără televizoarele Sony Trinitron și casetofoanele portabile tip Walkman. Gândiți-vă câți copii (și adulți) au crescut cu Disneyland, șoricelul Mickey Mouse, rățoiul Donald și Albă-ca-Zăpada. Imagineați-vă o autostradă fără reclame Marlboro sau America rurală fără magazine Wal-Mart. Mai bună sau mai rea, amprenta distinctă a acestor companii este de netăgăduit.

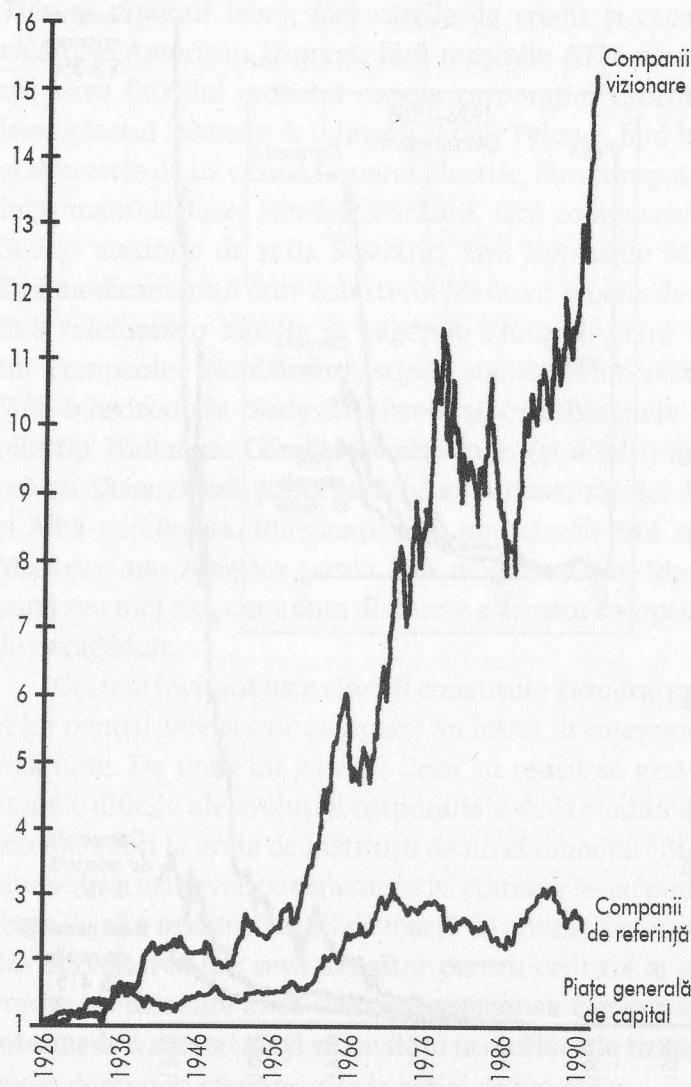
Cel mai incitant lucru însă îl constituie descifrarea motivelor pentru care aceste companii au intrat în categoria celor vizonare. De unde au pornit? Cum au reușit să gestioneze etapele dificile ale evoluției corporatiste de la stadiul de mici întreprinderi la acela de instituții de nivel mondial? Și, odată ajunse la acest nivel, ce caracteristici comune le-au putut distinge de alte instituții la fel de mari? Ce anume putem învăța din dezvoltarea lor, ceva folositor pentru cei care ar dori să creeze, să dezvolte și să mențină asemenea companii? Prin intermediul acestei cărți vă invităm la o călătorie în care veți putea descoperi răspunsurile la astfel de întrebări.

Graficul 1.A

Valoarea cumulată a veniturilor pentru 1 dolar investit în perioada 1 ianuarie 1926 – 31 decembrie 1990



Rata veniturilor cumulate, față de piața generală de capital  
în perioada 1926–1990



Dedicăm cea de-a doua parte a acestui capitol descrierii întregului proces de cercetare întreprins. Apoi, începând din Capitolul 2, vă vom prezenta concluziile noastre, care includ o seamă de descoperiri surprinzătoare și oarecum neintuitivе. În scopul trecerii în revistă a concluziilor la care am ajuns, vă prezentăm douăsprezece mituri care au fost spulberate pe parcursul acestei cercetări.

## Douăsprezece mituri spulberate

**PRIMUL MIT:** Este nevoie de o idee grandioasă pentru a pune pe picioare o mare companie.

**REALITATEA:** Înființarea unei companii pornind de la o astfel de concepție poate constitui o idee proastă. Puține companii vizionare au fost fondate printr-o asemenea idee. De fapt, unele au fost înființate, pur și simplu, fără *nicio* idee specifică, iar câteva au început să funcționeze în urma unor eșecuri totale. Mai mult decât atât, indiferent de conceptul care a constituit piatra de temelie a acestora, şansele unor astfel de companii vizionare de a avea succes antreprenorial erau semnificativ *mai mici* față de cele ale companiilor de referință utilizate în acest studiu. Ca în parabola iepurelui și a broaștei țestoase, companiile vizionare au un start mai lent, dar câștigă până la urmă cursa.

**AL DOILEA MIT:** Companiile vizionare au nevoie de lideri vizionari și charismatici cu o statură impresionantă.

**REALITATEA:** Un lider vizionar și charismatic este absolut inutil într-o companie vizionară și, de fapt, poate chiar dăuna proiectelor pe termen lung ale acesteia. Cățiva dintre