

CLASSIC BESTSELLER

JIM COLLINS
JERRY I. PORRAS



Afaceri clădite să dureze

*obiceiurile de succes
ale companiilor vizionare*



CUPRINS

Mulțumiri	7
Prefață la ediția a X-a	11
Prefață	23
Introducere	27
1. Cei mai buni dintre cei buni	41
2. Artizani, nu simpli truditori	71
Interludiu	
Fără „tirania lui SAU“ (acceptați „geniul lui ȘI“)	103
3. Mai mult decât profitul	107
4. Conservați esențialul/Stimulați progresul	153
5. Scopuri importante, dificile și temerare	167
6. Culturi de tip ceremonial	201
7. Încercați o mulțime de lucruri și păstrați ceea ce funcționează	235
8. Management provenit din pepiniera proprie	273
9. Niciodată nu e îndeajuns de bine	297

10. Sfârșitul începutului	319
11. Crearea viziunii	345
Epilog	
Întrebări frecvente	377
Anexa 1	
Alte concluzii ale cercetării	389
Anexa 2	
Rădăcinile companiilor vizionare și ale celor de referință . . .	399
Anexa 3	
Tabele	419
Anexa 4	
Note	447

CAPITOLUL 1

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, 1990¹

Angajamentul nostru trebuie să fie acela de a menține vitalitatea acestei companii — dezvoltarea ei sub aspect fizic, precum și ca instituție —, în așa 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, 1986²

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, oricât 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.

Opriti-vă un moment și alcătuiți-vă mental propria dumneavoastră listă de companii vizionare; încercați să vă gândiți la cinci până la 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 cunoscători.
- Au lăsat o amprentă unică în lumea în care trăim.
- Au avut generații multiple de directori executivi.
- 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 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

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

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, așa 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 medaliile de aur, în vreme ce medaliile 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 — adevărate 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.)

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 a fluxului de numerar în 1939, care a forțat-o să devină publică; mai târziu, la începutul anilor '80, compania aproape că a încetat să existe ca entitate independentă din cauza

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

vânătorilor corporatiști 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 nevoită să concedieze peste șaiszeci 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 bătaia pentru supremație 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 adevărată revoluție pentru mult așteptata sa revitalizare. Citicorp (fondată în 1812, anul în care Napoleon a intrat în Moscova) a cunoscut criza către sfârșitul secolului XIX, apoi în timpul Marii Depresii 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 studiul 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 dau dovadă 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 1926³ 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