

NEW YORK TIMES Bestseller

JIM COLLINS

# Excelența în afaceri

*De ce anumite  
companii reușesc*

*saltul de la bun  
la excelent,*

*iar altele nu?*



# Cuprins

---

<i>Mulțumiri</i> .....	9
<i>Prefață</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

Anexa 1.A	
Procesul de selecție a companiilor care au făcut saltul de la bun la excelent. ....	267
Anexa 1.B	
Selecția companiilor de referință. ....	279
Anexa 1.C	
Companii neviabile. ....	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 lanț al 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*<sup>1</sup>

„Bun“ este dușmanul lui „excelent“.

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

În principal, nu avem școli excelente pentru că avem școli bune. Nu avem un guvern excelent 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*<sup>\*</sup>. Tu și coautorul cărții ați făcut o treabă minunată cu cercetarea și cu scrisul. Din păcate, este inutilă.“

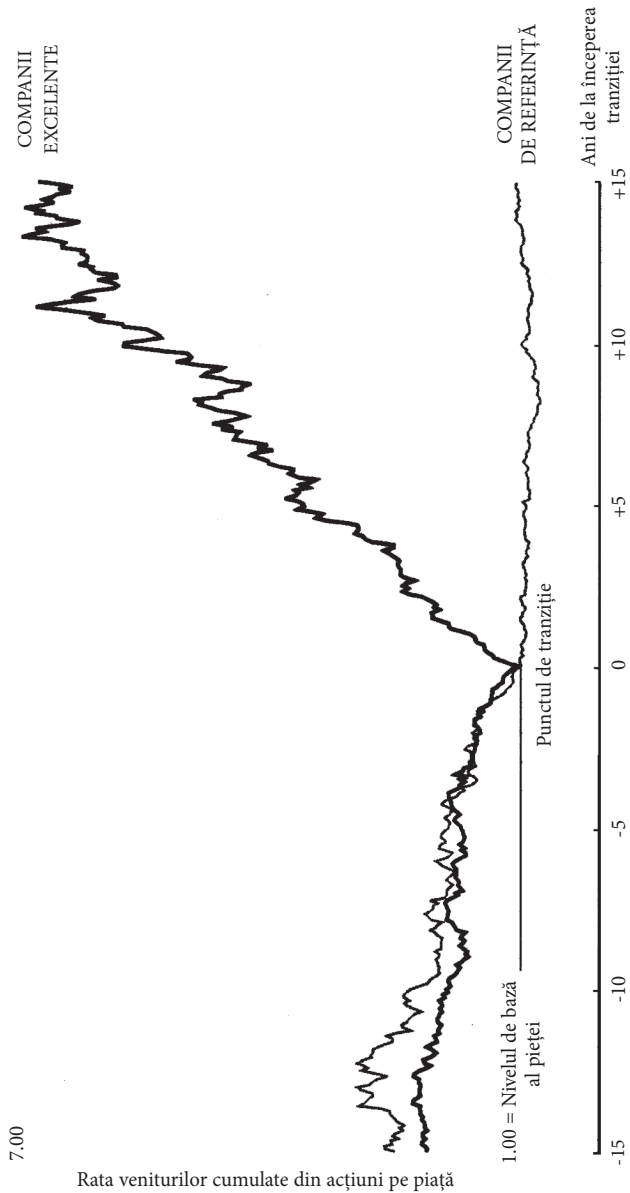
Curios, l-am rugat să-mi explice.

„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

---

<sup>\*</sup> Trad. de Anca Lepădatu, Curtea Veche Publishing, București, 2006. (N. red.)

## Studiu asupra gradului de atingere a excelenței



Rata veniturilor cumulate din acțiuni pe piață

Graficul indică rata medie, fiecare companie fiind adusă la 1.00 la data începerii tranziției spre excelență.

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 dintotdeauna 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 fundamentul 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 excelent 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 excelent.

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 excelent 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.

- *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 ș.a.m.d.
- *Piața generală de capital* (numită și *Piața Generală* sau doar *Piața*): valoarea ponderată a veniturii, 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 veniturii 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 piața 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 piața 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.<sup>2</sup> 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 piața generală până la data tranziției, și, simultan, ați fi investit 1 dolar în titluri de valoare de pe piața 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:

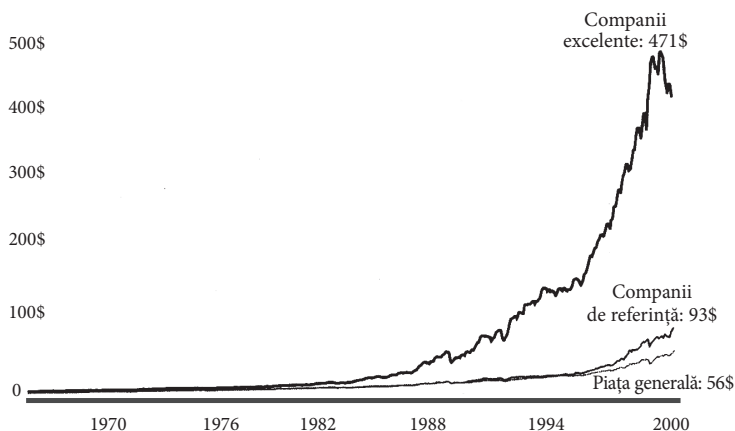
- Pentru început, în fiecare companie excelentă se investește 1\$, cu 15 ani înainte de data tranziției. De asemenea, tot atunci se investește 1\$ pe piața generală. Se calculează venitul cumulat obținut din acțiuni pentru 1\$ investit, pentru perioada scursă între cei 15 ani de dinainte de tranziție și cei 15 ani de după tranziție — 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 tranziție și cei 15 ani de după tranziție, 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 tranziției, rata venitului cumulat față de piață să fie egală exact cu 1. În acest fel, se aduce data tranziției, 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 tranziției.
- 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.



- 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 fiecăreia față de piață este egală cu 1.

Aceste cifre sunt remarcabile, cu atât mai mult dacă luați în considerare faptul că provin de la niște companii ce fuseseră mai înainte cu totul *neremar-cabile*. Să luăm doar un singur caz, Walgreens. Mai mult de 40 de ani, Walgreens rămăsese 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 piața 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



*Exelența în afaceri*, de Jim Collins, este o carte perenă, temele abordate în ea ajungând subiecte de studiu în cadrul programelor MBA. Este una dintre acele scrieri pe care managerii companiilor le citesc și le recitesc mereu, în ciuda trecerii timpului. Toate ideile prezentate reprezintă concluziile unei cercetări minuțioase, care a durat cinci ani, a peste 1 400 de companii incluse în clasamentul Fortune 500. Acestea dezvăluie elementele-cheie ale construirii unei afaceri de succes, descriind modul în care doar 11 companii au reușit, de-a lungul timpului, să îndeplinească criteriile excelenței în afaceri.

„Jim Collins este, probabil, cel mai citit autor de literatură economică din lume.“

—**The Economist**

„Orice lider are multe de învățat din această carte, mai ales dacă ținem cont de faptul că doar 11 companii din 1 435 au reușit să se transforme din bune în excelente.“

—**Publishers Weekly**

CURTEA  VECHE

