

1. FEJEZET

A JÓ A KIVÁLÓ ELLENSÉGE

Ezért olyan nehéz meghalni – a kielégítetlen kíváncsiság miatt.

BERYL MARKHAM:

*West with the Night (Nyugat felé az éjjel)*¹

Ajó a kiváló ellensége.

És ez az egyik fő oka annak, hogy olyan kevés dolog válik kiválóvá. Nincsenek kitűnő iskoláink – főleg azért, mert jó iskoláink vannak. Nincs kiváló kormányzásunk – elsősorban azért, mert jól kormányoznak minket. Kevesen élnek nagyszerű életet – és ez leginkább annak tudható be, hogy könnyű beérni a jó étellel. A vállalatok túlnyomó többsége sosem lesz kitűnő, méghozzá azon egyszerű okból, hogy a túlnyomó többség egész jó – és épp ez a fő problémájuk.

Ez 1996-ban vált fájdalmasan világossá számomra, amikor véleményformáló személyiségekkel együtt részt vettem egy munkavacsorán, amelynek a témája a vállalati hatékonyság volt. Bill Meehan, a McKinsey & Company San Franciscó-i irodájának ügyvezető igazgatója odahajolt hozzám, és egyszerűen kijelentette: „Tudod, Jim, nekünk nagyon tetszik a *Built to Last* (a Tartós siker, a szerző előző, nagy sikerű könyve). Nagyszerű kutatási munkát végeztetek. Csak sajnos használhatatlan.”

Kíváncsian megkérdeztem, mire gondol.

„Azok a vállalatok, amelyekről írtatok, mindig is kiválóak voltak” – mondta. „Sosem kellett jóból kitűnővé válniuk. Olyan szülei voltak, mint David Packard és George Merck, akik már korán meghatározták a kiválóság jellegét. De mi van a cégek túlnyomó többségével, amelyek az életük derekán ráébrednek, hogy jó vállalatok, de mégsem kiválók?”

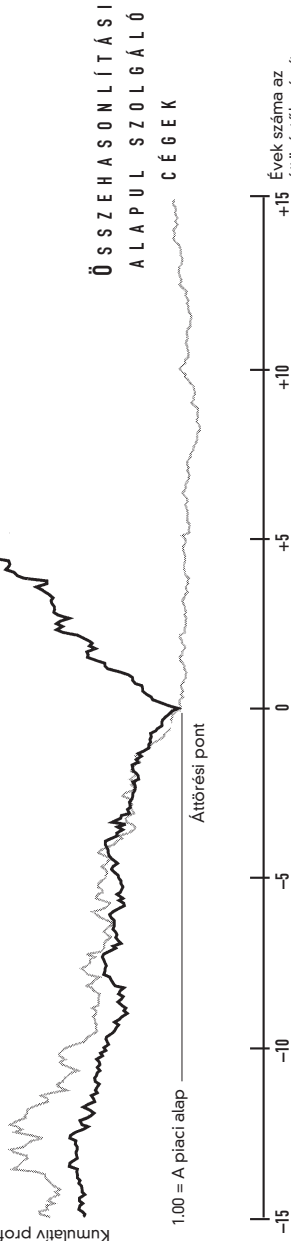
Most már tudom, hogy Meehan a „használhatatlan” szóval szándékosan túlozni akart, de lényegében véve helytálló volt a megállapítása: az iga-

TANULMÁNY A KIEMELKEDÉSRŐL

7.00

KIEMELKEDŐ
CÉGEK

Kumulatív profitráta a piaci átlaghoz képest



Az átlagos arányokat mutatjuk be úgy, hogy minden céget az áttörési ponton 1,00 szintűnek tekintettünk

zán nagyszerű vállalatok javarészt mindig is kitűnőek voltak. És a jó cégek túlnyomó többsége valóban mindig az is marad: jó, de nem kiváló. Meehan megjegyzése felbecsülhetetlen értékű ajándék volt, amennyiben feltette azt a kérdést, ami ennek az egész könyvnek az alapja: lehet-e kiváló cég egy jó cégből, és ha igen, hogyan? Vagy lehet, hogy „a csak jó” gyógyíthatatlan betegség?

Öt évvel ama bizonyos sorsfordító vacsora után minden kétséget kizáróan kijelenthetjük, hogy igenis előfordul, hogy egy jó cég kitűnővé váljon, vagyis kiemelkedjen, és sokat megtudtunk azokról a változókról, amelyek ezt elősegítik. Bill Meehan kihívására válaszolva a csapatommal együtt öt éven át kutattuk a kiemelkedés belső mozgatóit.

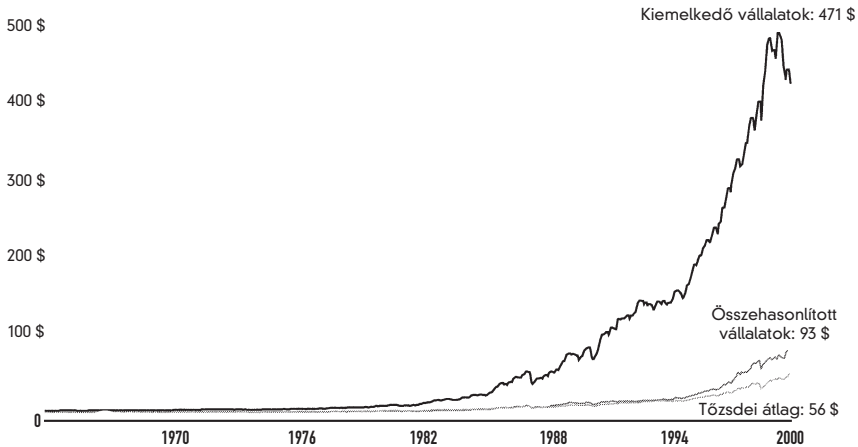
A projekt lényegének a megértéséhez vessünk egy pillantást a 16. oldalon található grafikonra.* Lényegében beazonosítottunk olyan vállalatokat, amelyeknek az eredményessége ugrásszerűen váltott át jóból kitűnőbe, és ezt a kitűnő eredményt legalább tizenöt éven keresztül tartani tudták. Ezeket a cégeket összevetettük egy gondosan kiválasztott kontrollcsoporttal, vagyis olyan cégekkel, amelyeknél vagy nem következett be ez az ugrás, vagy ha igen, nem sikerült tartósan hozni az eredményt. Ezután a kiemelkedő cégek és a kontrollcsoport összehasonlításával igyekeztünk kideríteni a lényeges és megkülönböztető tényezőket.

Azok a kiemelkedési esetek, amelyek bekerültek a tanulmányba, különösen kiemelkedő eredményeket értek el, vagyis az áttörési pontot² követő 15 évben átlagosan a piaci átlaghoz képest 6,9-szeres hozamot produkáltak. Hogy jobban értsük, mit is jelent ez: a General Electric (amelyet általában a huszadik század végi Amerika legjobban irányított cégének tekintenek) az 1985 és 2000 közötti 15 éves periódusban a piaci hozam 2,8-szeresét érte el.³ Aki pedig 1965-ben egy dollárt fektetett be a kiemelkedő cégek közös portfóliójába (az áttörési pontig valamennyi céget átlagos szintűnek tekintve), és ezzel egy időben ugyancsak 1 dollárt fektetett egy általános piaci portfólióba, annak 2000. január 1-jére az a bizonyos egy dollárja a 471-szeresét érte, míg a piaci átlag 56-szorosra nőtt.⁴

Ezek figyelemre méltó számok, különös tekintettel arra, hogy olyan cégektől származnak, amelyek azelőtt semmi figyelemre méltót nem nyújtottak. Nézzünk csak egyetlen példát, a Walgreensét. Több mint negyven éven keresztül a Walgreens átlagos cég volt, és többé-kevésbé követte a

*A 16. és 18. oldalon található grafikonok létrehozásának módjáról lásd az 1. fejezetre vonatkozó jegyzeteket a könyv végén.

**Befektetett 1 dollár kumulatív hozama
1965-2000**

**Megjegyzések:**

1. Az egy dollárt 1965. január 1-jei dátummal egyenlően osztottuk meg az egyes csoportok tagjai között.
2. Valamennyi vállalatot a megtérülés piaci átlagának megfelelőnek tekintettük egészen az áttörési pontig.
3. Mindegyik alap kumulatív értékét 2000. január 1-jére számoltuk ki.
4. Az osztalékokat újra befektetettnek tekintettük, és figyelembe vettük a részvények megosztását.

piaci átlagot. Aztán 1975-ben, látszólag a semmiből, jött egy nagy robbanás, és a Walgreens elkezdett felfelé kúszni, egyre csak felfelé és mindig csak felfelé. 1975. december 1. és 2000. január 1. között a Walgreensbe fektett egy dollár kétszer annyi hasznot hozott, mint a technológiai óriás Intel, ötször annyit, mint a General Electric, közel nyolcszor annyit, mint a Coca-Cola és több mint tizenöt-ször annyit, mint a tőzsdei átlag (beleértve a NASDAQ-részvények felfutását 1999 végén).*

Hogy az ördögbe lehetséges, hogy egy hosszú időn át semmilyen különleges teljesítményre sem képes cég messze túteljesítette a világ legjobban

*Az egy részvényre vetített hozam az egész könyvben a befektető teljes, kumulált hasznát jelenti, beleértve az ismételt befektetett osztalékokat, és számolva a részvények megosztásával is. A „részvénypiaci átlagon” a New York Exchange, az American Stock Exchange és a NASDAQ teljes forgalmát értjük. Lásd az 1. fejezetre vonatkozó jegyzeteket az adatok forrásait és számítását illetően.

szervezett vállalatait? És miért tudta a Walgreens végrehajtani ezt az ugrást, amikor ugyanannak az iparágak más, ugyanolyan lehetőségekkel és erőforrásokkal rendelkező cégei, mint például az Eckerd, nem voltak ugyanerre képesek? Ez az egyetlen eset már magában is összefoglalja a kutatásunk lényegét.

Ez a könyv nem konkrétan a Walgreensről vagy bármely más tanulmányozott vállalatról szól. Egy kérdést tettünk fel: átalakulhat egy jó vállalat kiválóvá, és ha igen, hogyan? Témánk lehet ez a *kérdés* és a bármely szervezetre érvényes általános, örök érvényű válaszok.

Az öt éven át tartó kutatás számos, részben meglepő és hagyományos tudásunkkal ellentétes felismeréshez vezetett, de a legfőbb, mindent felülmúló tanulsága ez: hiszünk abban, hogy szinte bármely szervezet jelentős mértékben javítani tud a helyzetén és a teljesítményén, sőt akár kiválóvá is válhat, amennyiben lelkiismeretesen alkalmazza az általunk feltárt gondolatkeretet.

Könyvünk célja megtanítani mindazt, amit mi is megtanultunk. A bevezető fejezet további részében elmondjuk, miképp jutottunk el idáig, felvázoljuk a kutatásunk módszertanát, és megelőlegezzük a kulcsfontosságú felfedezéseinket. A 2. fejezetben elmélyülünk magukban a felfedezésekben. Legelsőként a tanulmány egyik legprovokatívabb állítását vesszük, amely az 5. szintű vezetéssel foglalkozik.

C S I L L A P Í T H A T A T L A N K Í V Á N C S I S Á G

Gyakran felteszik nekem a kérdést: Mi ösztönöz ezekre a hatalmas kutatási projektekre? Jogos a kérdés. A válaszom pedig: a kíváncsiság. Semmi sem izgat jobban, mint kiválasztani egy olyan kérdést, amire nem tudom a választ, és nekilátni megkeresni a válaszokat. Boldogsággal tölt el, ha Lewis és Clark mintájára én is hajóra szállhatok, nekivághatok az útnak nyugat felé, és kijelenthetem: „Nem tudjuk, mit találunk majd ott, de ígérjük, hogy megmondjuk nektek, ha visszatértünk”.

Íme a kíváncsiság odüsszeiájának rövid története.

1. fázis: A kutatás

Amikor már tudtam a kérdést, elkezdtem összeállítani a kutatócsoportot. (Amikor ebben a könyvben a többes szám első személyt használom, akkor a kutatócsoport nevében beszélek. A projekten összesen huszonegyen dolgoztunk, általában négy-hat fős csoportokban.)

Első feladatunknak azt tekintettük, hogy azonosítsuk a 16. oldalon található grafikonnak megfelelő kiemelkedő vállalatokat. Féléves hosszú menetelés volt ez, melynek során az alábbi mintának megfelelő cégeket kerestünk: 15 éven át csak a tőzsdei átlagnak megfelelő vagy annál alacsonyabb kumulált profitráta, amit egy egyértelműen azonosítható fordulópontra utáni, 15 éven át a piaci átlagot legalább háromszorosán meghaladó kumulált profitráta követ. Azért határoztuk meg 15 évben ezt a periódust, mert ezzel ki lehetett küszöbölni a három napig tartó csodákat és a vakszerencsét (senkinek sem lehet 15 évig mázlija), és mert ez meghaladja a vezérigazgatói megbízatások átlagos időtartamát (amivel különválaszthattuk a kitűnő cégeket azoktól a cégektől, amelyeknek egy adott időben kitűnő vezetőjük volt). A piaci átlag háromszorosát pedig azért választottuk, mert ez meghaladja az általában kitűnőnek tekintett cégek eredményességét. Ennek bizonyítására lássuk, hogy mely előkelőségek együttese teljesített csupán két és félszeresen a piachoz képest 1985 és 2000 között: 3M, Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart és Walt Disney. Nem rossz csapat.

A Fortune 500 listán 1965 és 1995 között megjelent vállalatok halmozából kiindulva módszeresen kikerestünk és kiszűrtünk összesen 11 kiemelkedő, jóból kitűnővé váló vállalatot. (A kutatási munka részletes leírását a Függelék 1.A részében közlöm.) Ugyanakkor itt érdemes néhány szempontot röviden ismertetni. Először is: a vállalat kiemelkedésének az iparágtól függetlenül kellett megtörténnie, ha tehát egy teljes iparágban ugyanazt a mintát lehetett tetten érni, akkor az érintett vállalatot figyelmen kívül hagytuk. Másodszor, vita folyt köztünk arról, hogy használjunk-e más kiválasztási kritériumot is a kumulatív profitrátán kívül, például a társadalomra gyakorolt hatást vagy az alkalmazottak jövedelmi szintjét. Végül úgy döntöttünk, hogy kizárólag a kiemelkedő eredményességgel foglalkozunk, ugyanis semmilyen elfogadható, következetes és elfogulatlan módszert nem tudtuk kialakítani az egyéb változókkal kapcsolatban. Mindazonáltal az utolsó fejezetben foglalkoztam a vállalati értékek és a

KIEMELKEDŐ CÉGEK

Vállalat	A piaci átlaghoz viszonyított eredmény a fordulóponttól számított 15 éven át*	A fordulóponttól számított 15 év
Abbott	398%	1974–1989
Circuit City	1850%	1982–1997
Fannie Mae	756%	1984–1999
Gillette	739%	1980–1995
Kimberly-Clark	342%	1972–1987
Kroger	417%	1973–1988
Nucor	516%	1975–1990
Philip Morris	706%	1964–1979
Pitney Bowes	716%	1973–1988
Walgreens	734%	1975–1990
Wells Fargo	399%	1983–1998

*A kumulatív profitráta százaléka a piaci átlaghoz (100%) képest.

hosszú távon kiemelkedő céges teljesítmény kapcsolatával. A kutatásunk fókuszába azonban azt a konkrét kérdést helyeztük, hogy miként lehet egy jó szervezetet átalakítani egy folyamatosan kiemelkedő eredményeket produkáló szervezetté.

A lista láttán első pillantásra meglepődtünk. Ki hitte volna, hogy a Fannie Mae kenterbe veri az olyan vállalatokat, mint a General Electric vagy a Coca-Cola? Vagy hogy a Walgreens jobban teljesít az Intelnél? A meglepő lista – vegyesebb összetételt aligha tudtunk volna kialakítani – máris szolgált egy tanulsággal. A legvalószínűtlenebb helyzetekben is lehetséges kiemelkedőt nyújtani. És ez csak az első volt a számos olyan meglepetés közül, amely miatt át kellett értelmeznünk a kitűnő vállalatokról kialakított gondolkodásunkat.

2. fázis: Mihez képest?

Ezután következett talán az egész kutatás legfontosabb lépése: a kiemelkedő vállalatokat szembeállítottuk egy gondosan kiválasztott kontrollcsoporttal, az „összehasonlítható vállalatokkal”. A tanulmányunknak nem az a leglényegesebb kérdése, hogy mi a közös a kiemelkedő vállalatokban, hanem az, hogy mely közös vonásuk *különbözteti meg* őket az összehasonlított vállalatoktól. Képzeljük azt, hogy az olimpiai aranyérmes sportolók-ról készítünk tanulmányt. Ha csak egyéenként vizsgálnánk a győzteseket, arra a következtetésre jutnánk, hogy mindegyiknek van edzője. De ha megnézzük azokat az olimpiai résztvevőket, akik soha semmilyen érmet nem nyertek, kiderül, hogy nekik is van edzőjük! A kulcskérdés tehát: mi az,

AZ ÖSSZES TANULMÁNYOZOTT VÁLLALAT**Kiemelkedő cégek Közvetlenül összehasonlítható cégek**

Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R. J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

Átmenetileg sikeres versenytársak

Burroughs
Chrysler
Harris
Hasbro
Rubbermaid
Teledyne

ami minden esetben *megkülönbözteti* az aranyérmeseket azoktól, akik nem szereznek érmet?

Az összehasonlításhoz a vállalatok két csoportját használtuk. Az egyik csoportba a közvetlenül összehasonlítható cégek kerültek, tehát olyanok, amelyek ugyanabban az iparágban tevékenykedtek, mint a kiemelkedők, a fordulópont idején hasonló lehetőségekkel és forrásokkal rendelkeztek, ám mégsem értek el kiemelkedő eredményt. (Lásd a kiválasztási folyamat ismertetését az 1.B Függelékben.) A második csoportba az átmenetileg sikeres versenytársak kerültek: ezeknek sikerült egy ideig kiemelkedő eredményt produkálniuk, ám ezt hosszabb távon nem tudták tartani – így került bele vizsgálatunkba a fenntarthatóság szempontja. (Lásd az 1.C Függelékét.) Így összesen 28 vállalat szerepelt a tanulmányunkban: 11 kiemelkedő cég, 11 velük közvetlenül összehasonlítható cég és 6 átmenetileg sikeres versenytárs.

3. fázis: A fekete doboz

Ezután következett az egyes esetek elmélyült elemzése. Összegyűjtöttük a 28 vállalatról megjelent cikkeket az elmúlt legalább ötven évből. Kategóriákba rendezve kódoltuk az anyagot: stratégia, technológia, cégvezetés és így tovább. Azután felkerestük azokat a vezetőket, akik kulcspozíciót töltöttek be a kiemelkedő cégeknél az átmeneti időszakban. Széles körű mennyiségi és minőségi elemzéseket is beindítottunk, mindent megvizsgáltunk, legyen az felvásárlás, a vezetők javadalmazása, üzleti stratégia, vállalati kultúra, leépítések, vezetési stílus, pénzügyi arányok vagy a vezetőváltások gyakorisága. Mindösszesen 10 és fél emberévnyi munkát fordítottunk a projektre. Közel hatezer cikket olvastunk el és kódoltunk, több



mint kétezer oldalnyi interjút folytattunk le, és 384 millió bájtnyi számítógépes adatot hoztunk létre. (Az elemzések és tevékenységek részletes listáját az 1.D Függelék tartalmazza.)

Az adatok birtokában a kutatócsoporttal heti vitasorozatot kezdtünk. Ez úgy történt, hogy mind a 28 cég esetében a csoport egyes tagjai és én elolvastunk minden cikket, elemzést és beszélgetést, és áttekintettük a bekódolt jelentéseket. Ezután tartottam egy prezentációt a csapatnak az adott cégről, lehetséges következtetéseket vontam le és kérdéseket fogalmaztam meg. Ezt követően érveltünk, veszekedtünk, vertük az asztalt, kiabáltunk, gondolkodóba estünk, tovább érveltünk, megint gondolkoztunk, vitatkoztunk, feloldottuk az ellentéteket, megkérdőjeleztük az addigi következtetéseinket, és ismét megvitattuk, hogy „akkor ez most mit is jelent”.

Fontos tudni, hogy a könyvünkben megfogalmazott minden egyes tételt közvetlenül az adatokból következtettünk ki. Nem volt előre megfogalmazott, bizonyítandó elméletünk. A rendelkezésünkre álló tényekből igyekeztünk felépíteni az elméletet.

A módszerünk lényege abból állt, hogy szisztematikusan összevetettük a kiemelkedő vállalatokat az összehasonlításként kiválasztottakkal, és állandóan azt kerestük, hogy hol a különbség.

Külön figyelmet szenteltünk annak, hogy „mikor nem ugat a kutya”. A *Sherlock Holmes emlékiratai* egyik eseténél Holmes a megoldás kulcsát a kutya furcsa éjszakai viselkedésében találja meg. Ama bizonyos éjszakán ugyanis a kutya nem csinált semmit, és éppen ez volt a furcsa, amire Holmes felfigyelt: rájött, hogy a tettes csak olyasvalaki lehetett, aki jól ismerte az ebet.

A mi tanulmányunkban is azok az elemek bizonyultak a legjobb nyomnak, amelyeknek a jelenlétére számítottunk, ám nem találtunk rájuk – ezek mutatták meg a leginkább a kiemelkedési folyamat mikéntjét. Amikor beléptünk a fekete dobozba, és felkapcsoltuk a villanyt, legalább ugyanannyiszor lepödtünk meg azon, amit nem láttunk, mint azon, amit láttunk. Például:

- A kívülről hozott nagynevű vezetők jelenléte fordított arányban viszonyul a cégek kiemelkedéséhez. A vizsgált esetekben 11-ből 10-nél a vállalaton belülről nevezték ki a vezérigazgatót, míg az összeha-

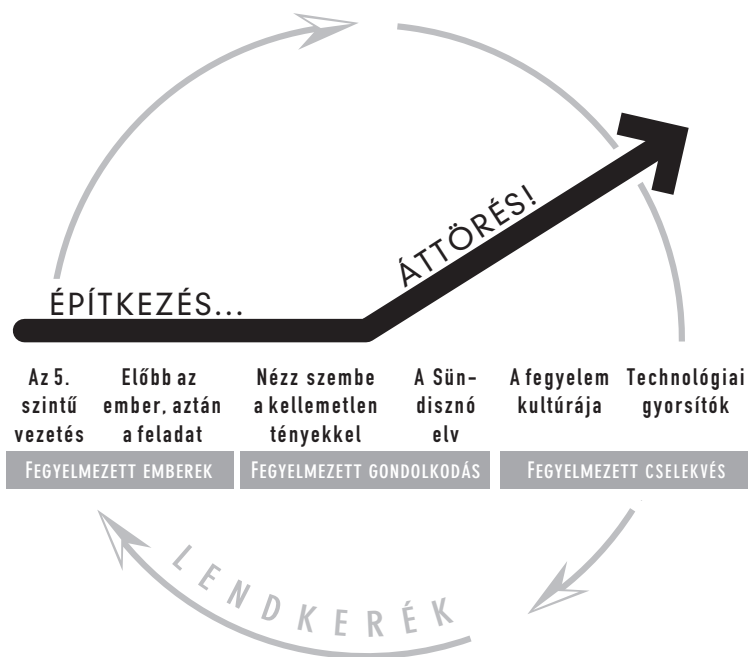
sonlításban szereplő cégekben hatszor gyakrabban próbálkoztak a külső toborzással.

- Nem találtunk olyan következetesen kimutatható mintát, amely egyes javadalmazási formákkal kötötte volna össze a kiemelkedést. Az adatok egész egyszerűen nem támasztják alá azt az tételt, hogy a vezetői javadalmazás struktúrája kulcsszerepet játszana a cég teljesítményében.
- A stratégia önmagában még nem különböztette meg a kiemelkedő vállalatokat az összehasonlított cégektől. Mindkét csoport jól meghatározott stratégiával rendelkezett, és semmi nem utalt arra, hogy a kiemelkedő vállalatok több időt szenteltek volna a hosszú távú tervezésre.
- A kiemelkedő vállalatok nem elsősorban arra koncentráltak, hogy mi teheti őket kiválóná, hanem legalább ugyanannyit foglalkoztak azzal, hogy mit NE csináljanak, és hogy mivel álljanak le.
- A technológia és az általa előidézett változás gyakorlatilag semmilyen mértékben sem járult hozzá a kiemelkedés elindításához. A technológia fel tudja gyorsítani az átalakulást, de soha sem lesz annak előidézője.
- A cégfúziós és egyesülések gyakorlatilag semmilyen szerepet sem játszanak a kiemelkedésben: ha két gyengén teljesítő cég egyesül, abból soha nem lesz egy kiváló.
- A kiemelkedő vállalatok alig szenteltek figyelmet a változások kezelésének, a személyzet motiválásának és az alkalmazkodás elérésének. Ha megfelelők a feltételek, az elkötelezettség, az alkalmazkodás, a motiváltság vagy a változás problémái szinte nyomtalanul eltűnnek.
- A kiemelkedő vállalatok nem kötötték meghirdetett neveikhez, szlogenekhez, eseményekhez, programokhoz az átalakulásukat. Sőt többen közülük be is ismerték, hogy a változás idején nem érzékelték igazán annak a mértékét, és csak idővel, visszatekintve vált nyilvánvalóvá számukra, hogy mi is történt. Noha az eredményük növekedése forradalmi mértékű volt, nem valamely forradalmi folyamatnak köszönhetően következett be.
- A kiemelkedő vállalatok általában nem kiemelkedő iparágakban tevékenykedtek, sőt némelyik kifejezetten rossz állapotban lévő területen működött. Egyetlen olyan eset sincs, amikor az adott cég véletlenül ráült volna egy induló rakéta orrára. A kiemelkedés nem a körülményekhez kötődik. Megállapítható, hogy a kiemelkedés elsősorban a tudatos döntéseken múlik.

4. fázis: A káosztól az elvig

Szeretném egyszerűen elmagyarázni, mire volt szükség ahhoz, hogy az adatokból, elemzésekből, vitákból, a „nem ugató kutyaiból” eljussunk a könyv végső következtetéseire. Talán úgy tudnám a legjobban megfogalmazni, hogy ismétlődő folyamat volt: kidolgoztunk ötleteket, ezeket ütköztettük az adatokkal, azután átdolgoztuk az ötleteket, kialakítottuk a kereteket, és ha ezek a bizonyítékok hatására összedőltek, újra meg újra átépítettük őket. Ezt a folyamatot addig ismételtük, amíg ki nem bontakozott a dolgokból egy koherens tételrendszer. Mindenkinek megvan a maga tehetsége: az enyém, azt hiszem, abból áll, hogy képes vagyok az információs masszában felfedezni a rendező elveket, és a káoszból ki tudom bontakoztatni az elméleteket.

Mindazonáltal még egyszer szeretném kiemelni, hogy a végső keretben foglalt tézisek nem az én „véleményemet” fogalmazzák meg. Arra ugyan képtelen lennék, hogy teljes mértékben kiküszöböljem a kutatásból a saját lelkületemet és előítéleteimet, de a rendszer valamennyi adatát szigorú vizsgálatnak vetettük alá, és a kutatócsoport csak ezt követően határozta meg,



hogyan valóban szignifikáns adatról van-e szó. A végleges rendszer minden alapvető eleme módosító változónak bizonyult a lényeges évek alatt a kiemelkedő vállalatok 100 százalékánál, ám a velük összehasonlítottak kevesebb mint 30 százalékánál. Egyetlen olyan meglátás sem kerülhetett bele a könyv fejezeteibe, amely elbukott ezen a vizsgán.

Most bemutatjuk a kialakított alapelveink rendszerét és a kötet további részeit (lásd a túloldali ábrát). A kiemelkedést hozó változást egy építkezés-majd-áttörés folyamatban képzelhetjük el, amely három nagyobb szakaszra tagolódik: fegyelmezett emberek, fegyelmezett gondolkodás, fegyelmezett cselekvés. Mindhárom szakasznak megvannak a maguk kulcstételei, amelyek megjelennek a rendszerben és a lenti leírásban. Az egész rendszert pedig egy olyan fogalom fogja egybe, amelyet lendkeréknek kereszteltünk el: ez foglalja magában a kiemelkedés folyamatának egészét.

5. szintű vezetés. Roppantmód meglepődtünk, sőt megdöbbsentünk azon, hogy a kiemelkedés milyen vezetési stílust igényel. A közismert, az újságok címlapjára felkerülő és hírességgé váló vezetőkhöz képest a kiemelkedő cégek első emberei szinte a Marsról érkeztek. Visszafogottak, csendesek, tartózkodók, sőt szégyenlősek – ezekben a vezetőkből paradox módon keveredik a magánember alázatossága a profi elszántságával. Inkább hasonlítanak Lincolnra és Szókratészre, mint Pattonra vagy Cézárra.

Előbb az ember, aztán a feladat. Azt vártuk, hogy a kiemelkedő vezetők először is kialakítanak egy új elképzelést és egy új stratégiát. Ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy előbb összegyűjtötték a fedélzeten a megfelelő embereket, leszállították a nem megfelelőket, a megfelelő embereket a megfelelő pozícióba helyezték – és csak utána találták ki, hogy merre is kell navigálni. A régi mondás, miszerint „a legfőbb érték az ember”, tévesnek bizonyult. Nem az ember legfőbb érték. Hanem a megfelelő ember.

Nézz szembe a kellemetlen tényekkel (de sose add fel a hitedet). Kiderült, hogy egy volt hadifogolytól többet tudhatunk meg a kiemelkedés mikéntjéről, mint a vállalati stratégiáról szóló könyvek többségéből. Minden kiemelkedő vállalat magáévá tette azt, amit mi „Stockdale-paradoxonnak” nevezünk el: rendíthetetlenül bíznod kell abban, hogy a nehézségek dacára a végén sikerülhet és sikerülni is fog. És ezzel egy időben elég fegyelmezettnek kell lenned ahhoz, hogy szembenézz az aktuális valóság legkegyetlenebb tényeivel is.

A Sündisznó elv (egyszerűség a három körön belül). A kiemelkedéshez felül kell tudnod emelkedni a saját kompetenciád átkán. Az, hogy valamit évek vagy akár évtizedek óta művelsz, és ezért azt alaptevékenységnek tekinted, még nem feltétlenül jelenti azt, hogy azt te műveled a legjobban az egész világon. Márpedig ha nem te vagy a legjobb a világon az alaptevékenységben, akkor az alaptevékenység nem képezheti az alapját egy kiváló vállalkozásnak. Le kell cserélni egy egyszerű fogalommal, amely tükrözi három, egymást metsző kör megértését.

A fegyelem kultúrája. Minden vállalatnak van kultúrája, egyesek fegyelmeztettek is, de csak nagyon kevés cégnél létezik a fegyelem kultúrája. Ha az embereid fegyelmeztettek, nincs szükséged hierarchiára. Ha fegyelmeztetlen gondolkoznak, nincs szükséged bürokráciára. Ha fegyelmeztetlen cselekednek, nincs szükséged túlzott ellenőrzésre. Ha a fegyelem kultúráját ötvözni tudod a vállalkozói etikával, megkapod a kiváló teljesítmény varázsitálának a titkát.

Technológiai gyorsítók. A kiemelkedő vállalatok másképp gondolkodnak a technológia szerepéről. Sosem használják az átalakulás indítómotorjaként. Paradox módon azonban élen járnak a gondosan kiválasztott technológiák alkalmazásában. Megtudtuk, hogy a technológia önmagában sohasem tekinthető sem a kiemelkedés, sem a hanyatlás alapvető okozójának.

A lendkerék és a halálörvény. Azoknak, akik forradalmakat, drámai változásokkal járó programokat, erőteljes struktúraváltásokat kezdeményeznek, csaknem biztosan nem fog sikerülni a *kiemelkedés*. Bármennyire is látványos az esetleges végeredmény, a jó vállalat átváltozása kiváló vállallattá sohasem történhet egyetlen, mindent elsöprő mozdulattal. Nem találunk egyetlen döntő cselekvést, nagyszerű programot, mindent ütő újítást, szerencsés fordulatot vagy bűvös momentumot sem. A folyamat sokkal inkább hasonlítható ahhoz, amikor az ember lankadás nélkül mindig ugyanabba az irányba görget egy hatalmas, súlyos lendkereket, egészen addig, amíg a lendület meghozza az áttörési pontot, és aztán még tovább.

A Jóból kiválótól a Tartós sikerig. Érdekes módon most már úgy érzem, hogy ez a kötet nem a folytatása, hanem inkább előzménye lehetne előző könyvemnek, a *Tartós sikernek*. Ez most arról szól, hogyan lehet átalakítani egy jó vállalkozást oly módon, hogy az hosszú távon produkáljon

kimagasló eredményeket. A korábbiak a témája pedig az volt, hogy egy kimagasló eredményeket elérő cégből miként lehet *tartósan* kiváló, szinte jelképpé váló vállalkozást faragni. Ehhez a végső lépéshez a pénzkeresésen túlmutató alapértékek és célok szükségesek, amelyeket kombinálni kell az alapok megőrzésének és a fejlődés ösztönzésének dinamikájával.

<i>A Jóból kiváló</i> alaptételei	→	Tartósan kiváló eredmények	+	<i>A Tartós siker</i> alaptételei	→	Tartósan kiváló cég
--	---	----------------------------------	---	--	---	---------------------------

Ha valaki már olvasta a *Tartós sikert*, kérem, tegye félre a két tanulmány kapcsolódását érintő kérdéseit, mielőtt elkezdi olvasni ezt a könyvet. Az utolsó fejezetben visszatérek ehhez a kérdéshez, és összekapcsolom a két tanulmányt.

A KIEMELKEDÉS IDŐTLEN „FIZIKÁJA”

Egy internetes cégvezetőknek tartott konferencián előadtam a kutatásom eredményeit. A végén az egyikük feltette a kezét: „Ezek a tételek érvényesek lesznek az új gazdasági helyzetben is? Nem kell majd kidobnunk az összes régi elképzelést, és előlről kezdeni mindent?” A kérdés jogos, hisz valóban a drámai változások korában élünk, és olyan gyakran teszik fel, hogy úgy érzem, legjobb, ha azonnal megadom rá a választ, még mielőtt elmerülünk a könyv lényegében.

Igen, a világ változik, és változni is fog. De ez nem jelenti azt, hogy ne kellene továbbra is kutatnunk az idő próbáját is kiálló elveket. Gondoljunk csak bele: a mérnöki gyakorlat folyamatosan fejlődik és változik, miközben a fizika törvényei viszonylag változatlanok maradnak. Úgy tekintek a mi munkánkra, mint az időtlen alapelvek keresésére, vagyis a kiváló gazdasági szervezetek tartós fizikájára. Azt kutatjuk, ami igaz és helytálló marad, bármennyit is változzon a világ. A konkrét alkalmazás persze változik (lásd mérnöki munka), ám a szervezett emberi teljesítmény örök törvényei (fizika) mindig is érvényesek lesznek.

Igazság szerint nincs abban semmi új, hogy új gazdasági helyzetben vagyunk. Azoknak, akik az elektromos áram, a telefon, a gépkocsi, a rádió vagy a tranzistor feltalálásával kellett szembenézniük, vajon kevésbé volt új az akkori gazdasági helyzet, mint nekünk most? A legjobb vezetők min-

den új gazdasági helyzetben szigorúan és fegyelmezetten tartják magukat bizonyos alapelvekhez.

Egyesek erre azt fogják mondani, hogy a változások mértéke és ritmusa ma nagyobb és gyorsabb, mint valaha. Talán. Ám a kiemelkedésről szóló tanulmányunkban ismertetett cégek némelyike szembekerült olyan változásokkal, amelyek még a mai változásokat is meghaladják. Az 1980-as évek elején például a bankszakma alig három év alatt teljesen átalakult a dereguláció hatására. Ez aztán igazán új gazdasági helyzetet teremtett a bankok számára! Ám a Wells Fargo mégis a könyvükben fellelhető valamennyi tézist alkalmazta a kiváló eredmények elérésére, dacára a dereguláció által kiváltott gyors ütemű változásoknak.

Amikor az olvasó elmerül a következő fejezetekben, kérem, mindig vegyen figyelembe egy kulcsfontosságú tételt. Ez a könyv nem a régi gazdaságról szól. Nem is az újról. Még csak nem is azokról a cégekről, amelyek előfordulnak benne, és még csak nem is az üzleti világról általában. Végeredményben egyetlen dologról szól: a kiemelkedés időtlen alapelveiről. Arról, hogy miként lehet egy jó vállalkozást átalakítani olyanná, amelyik tartósan kiváló eredményeket ér el, akármit értsünk is eredményen egy adott vállalkozás számára.

Talán meglepő, de én elsősorban nem üzleti vagy gazdasági könyvnek tekintem ezt a munkámat. Inkább annak a felfedezését látom benne, hogy mitől lesz tartósan kiváló bármely szervezet. A kiváló és a jó, a kitűnő és a közepes közötti alapvető különbségeket akartam megérteni. A nagyvállalatokat csak arra használtam, hogy behatoljak a fekete dobozba. Elsősorban azért, mert a tőzsdén jegyzett cégek két előnyös tulajdonsággal rendelkeznek a más szervezetekkel szemben: általános elfogadott kritériumrendszer szerint jegyzett eredményekkel (tehát szigorú szempontok alapján ki lehet választani egy tanulmányozandó mintát), és a könnyen hozzáférhető adatok egész tömegével.

Az, hogy a jó a kiváló ellensége, nem kizárólag a gazdasági élet problémája. Ez egy emberi probléma. Ha sikerül megfejtenünk a kiemelkedés mikéntjének a kódját, olyasmit találunk, ami bármely jellegű szervezet számára értékes lehet. A jó iskolák kiváló iskolákká válhatnak. A jó újságokból kiváló újságok, a jó egyházakból kiváló egyházak, a jó kormányser-

vekből kiváló kormányzervek lehetnek. És a jó cégek átalakulhatnak kiváló cégekké.

Tartsanak hát velem egy intellektuális kalandra: fedezzük fel együtt, hogy mitől lesz a jóból kiváló. Kérem továbbá, hogy folyamatosan kérdőjelezzék meg és vonják kétségbe a tanultakat. Mint az egyik kedvenc professzorom mondta: „A legjobb diákok sosem hisznek száz százalékig a tanáraiknak”. Így igaz. De ő mondta ezt is: „Nem szabad félresöpörni az adatokat csak azért, mert nem tetszik az, ami belőlük következik”. Azt kérem tehát, hogy gondolkozzanak el azon, amit itt olvasnak, és ne fogadják el vakon. Ítéljezenek a bizonyítékok alapján.