

JÓBÓL KIVÁLÓ

A tartós üzleti siker elemei

J I M C O L L I N S

JÓBÓL KIVÁLÓL

A tartós üzleti siker elemei

J I M C O L L I N S

A fordítás alapja: Jim Collins: *Good to Great. Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business, New York, 2001

© Jim Collins, 2001

© Hungarian translation: Bayer Antal

Fordította: Bayer Antal

Szerkesztette: Rácz Judit

Borító: Kovács Péter

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-752-568-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Kiadja a HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: HVG Press Kft.

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

T A R T A L O M

Köszönetnyilvánítás	7
Előszó	11
1: A Jó a kiváló ellensége	13
2: Az 5. szintű vezetés	31
3: Előbb az ember, aztán a feladat	57
4: Nézz szembe a kellemetlen tényekkel (de sose veszítsd el a hitedet)	83
5: A Sündisznó elv (egyszerűség három körön belül)	111
6: A fegyelem kultúrája	145
7: Technológiai gyorsítók	171
8: A lendkerék és a halálörvény	193
9: A kiemelkedéstől a tartós sikerig	217
EPILÓGUS: Gyakran feltett kérdések	241
Függelék	249
Jegyzetek	291
Név- és tárgymutató	321



A JÓBÓL KIVÁLÓ KUTATÁSI
CSOPORT TAGJAI 2000. JANUÁRBAN

Első sor: Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair, Stefanie A. Judd, Christine Jones

Második sor: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman, Scott Jones, Weijia (Eve) Li

Harmadik sor: Nicholas M. Osgood, Jenni Cooper, Leigh Wilbanks, Anthony J. Chirikos

Negyedik sor: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen, Peter Van Genderen, Lane Hornung

A felvételről hiányzik: Scott Cederberg, Morten T. Hansen, Amber L. Young

Forrás: JIM COLLINS MAGÁNGYŰJTEMÉNYE

K Ö S Z Ö N E T N Y I L V Á N Í T Á S

A könyvet írta Jim Collins – hát, ez erős túlzás. Ez a könyv nem jöhetett volna létre számos munkatárs jelentős hozzájárulása nélkül.

A lista élére a kutatócsoport tagjai kíváncsoznak. Fantasztikus szerencse, hogy egy ilyen nagyszerű és elkötelezett csapattal dolgozhattam együtt. Mindösszesen mintegy 15 ezer munkaórát szenteltek a projektnek, és a saját maguk által kialakított minőségi norma számomra is magasra tette a léceket. Miközben a könyvet írtam, elképzelttem, hogy a csapat tagjai, akik hónapokat (egyesek éveket) töltöttek a projekttel, a vállam fölött áthajolva figyelnek, és arra ösztökélnék, hogy az ő normáiknak megfelelő, az ő erőfeszítéseikhez méltó kéziratot adjak le. Remélem, sikerült megfelelnem az elvárásaiknak. Ha nem, az csakis az én hibám lehet.

A Jóból kiváló kutatási csoport tagjai

<i>Brian J. Bagley</i>	<i>Lane Hornung</i>	<i>Vicki Mosur Osgood</i>
<i>Scott Cederberg</i>	<i>Christine Jones</i>	<i>Alyson Sinclair</i>
<i>Anthony J. Chirikos</i>	<i>Scott Jones</i>	<i>Peter Van Genderen</i>
<i>Jenni Cooper</i>	<i>Stefanie A. Judd</i>	<i>Paul Weissman</i>
<i>Duane C. Duffy</i>	<i>Brian C. Larsen</i>	<i>Leigh Wilbanks</i>
<i>Eric Hagen</i>	<i>Weijia (Eve) Li</i>	<i>Amber L. Young</i>
<i>Morten T. Hansen</i>	<i>Nicholas M. Osgood</i>	

Szeretnék továbbá köszönetet mondani Denis B. Nocknak (University of Colorado Graduate School of Business), aki segített kiválasztani a kutatócsoport számára legalkalmasabb egyetemi hallgatókat. A projekt sikerében a legeslegfontosabb momentum a megfelelő csoport összeállítása volt, és Denis különösen fontos szerepet játszott abban, hogy kitűnő emberek szálljanak fel a buszunkra. Lekötelezve érzem magamat Carol Krismannak és a William M. White Business Library személyzetének, akik nagy

türellemmel segítettek a kutatócsoport tagjainak a legkülönlegesebb információk előteremtésében. Carolon kívül külön szeretném megemlíteni Betty Grebe, Lynnette Leiker, Dinah McKay, Martha Jo Sani és Jean Whelan nevét.

Külön köszönettel tartozom mindazoknak a kritikus olvasóimnak, akik hosszú órákat szántak idejükből arra, hogy áttekintették a kézirat előzetes vázlatait, és kíméletlenül közölték velem, hogy hol kell rajta javítani. Éles (ám mindig hasznos) visszajelzéseikkel együtt folyamatosan erősítették a projektbe vetett hitemet. Őszinte szavaikért és meglátásaikért köszönet illeti az alábbiakat: Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton, PhD., Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willes, David L. Witherow és Anthony R. Yue.

Roppant szerencsésnek mondhatjuk magunkat, amiért a kiemelkedő cégek átalakulását irányító vezetők türelmesen válaszoltak a kérdéseinkre egy vagy két órán át, sőt további beszélgetésekre is kaphatók voltak. A következőknek üzenem, hogy remélem, a könyvnek sikerül rávilágítani arra, amit sikerült megvalósítaniuk. Ők az amerikai üzleti élet ismeretlen hősei: Robert Aders, William F. Aldinger III., Richard J. Appert, Charles J. Aschauer jr., Dick Auchter, H. David Aycok, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman 3rd, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Grundhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert

L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N. D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen jr., John D. Ong, dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas F. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen jr., Charles R. Walgreen III., William H. Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel és William E. Zierden.

A kutatás tárgyát képező cégek számos munkatársa segített az interjúk megszervezésében és kulcsfontosságú dokumentumok és információk megszerzésében. Külön köszönet illeti az alábbiakat: Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman és Miriam Welty Trangsrud (Abbott Laboratories), Ann M. Collier (Circuit City), John P. DiQuollo (Fannie Mae), David A. Fausch és Danielle M. Frizzi (Gillette), Tina Barry (a Kimberly-Clarkra és a Darwin Smithre vonatkozó megállapításokért), Lisa Crouch és Angie McCoy (Kimberly-Clark), Jack Cornett (Kroger), Terry S. Lisenby és Cornelia Wells (Nucor), Steven C. Parrish és Timothy A. Sompolski (Philip Morris), Sheryl Y. Battles és Diana L. Russo (Pitney Bowes), Thomas L. Mammoser és Laurie L. Meyer (Walgreens) és Naomi S. Ishida (Wells Fargo).

Szeretném megköszönni, hogy Diane Compagno Miller segített bejutni a Wells Fargóhoz, hogy John S. Reed segített bejutni a Philip Morrishoz, hogy Sharon L. Wurtzel segített bejutni a Circuit Cityhez, hogy Carl M. Brauer megosztotta velünk nézeteit és kéziratát a Circuit Cityvel kapcsolatban, hogy James G. Clawson elmondta nekünk eseteit és meglátásait a Circuit Cityről, hogy Karen Lewis segített betekinteni a Hewlett-Packard Company archívumába, hogy Tracy Russell és munkatársai a The Center for Research in Security Pricesnél mindig gondosan ügyelt arra, hogy a legfrissebb adatok álljanak a rendelkezésünkre, hogy Virginia A. Smith mindig a jó irányba terelt minket, hogy Nick Sagar elmagyarázta nekünk a bétakulcsot, hogy Marvin Bressler megosztotta velünk meglátásait és bölcsességeit, hogy Bruce Woolpert segített megérteni a mechanizmusok elvét (és folyamatosan biztosított a támogatásáról), hogy Ruth Ann Bagley ala-

posan korrigálta a kéziratokat, hogy dr. Jeffrey T. Luftig rendelkezésünkre bocsátotta fantasztikus agyát, hogy William Briggs professzor képes volt egy bonyolult problémát használhatóan egyszerűvé tenni, hogy Jim Stockdale admirális megosztotta velünk felbecsülhetetlen értékű élményeit, hogy Jennifer Futernick létrehozta a projektet beindító McKinsey-konferenciát, és hogy Bill Meehan megadta az indításhoz szükséges szikrát.

Külön megemlíteném kutatói mentoromat, Jerry Porrast, kiváló grafikai tanácsadómat, James J. Robbot, megbízható ügynökömet és kiadói tanács-
tag társamat, Peter Ginsberget, a csodás dolgokra képes Lisa Berkowitzot, és Adrian Zackheimet, aki az első pillanattól kezdve lelkesen hitt ebben a könyvben, és biztosított a támogatásáról.

Végül pedig mélységes hálát érzek azért a szerencséért, hogy Joanne Ernst házastársának mondhatom magamat. Húsz év után is képes elviselni némileg neurotikus természetemet, és az efféle projektek iránti totális odaadásomat. Nemcsak az egyik leghasznosabb kritikusom, hanem a legkitartóbb támaszom is. A sikeres élet végső meghatározása az, hogy a házastársunk az évek múltával egyre jobban kedvel és tisztel minket. Ezzel a mércével mérve remélem, hogy én is olyan sikeresnek mondhatom magamat, mint ő.

E L Ő S Z Ó

Épp készültem befejezni ezt a kéziratot, amikor elmentem futni egyet az Eldorado Springs Canyon meredek, köves ösvényén, otthonomtól, a Colorado állambeli Bouldertől délre. Megálltam az egyik kedvenc kilátóhelyemen, leültem oda, ahonnan jól látni a még havas ruháját viselő tájat, és ekkor egy furcsa kérdés jutott az eszembe: Mennyit kellene fizetni nekem, hogy ne adjam ki a Jóból kiválót?

Érdekes gondolat kísérlet volt, ha figyelembe vesszük, hogy az előző öt évet éppen ezzel a kutatási projekttel és ennek a könyvnek a megírásával töltöttem el. Nem mintha nem létezne egy olyan szám, amellyel rá lehetne engem venni arra, hogy ássam el mélyen a könyvet, de mire túlléptem a 100 millió dolláros határt, már ideje volt indulni hazafelé. Még ennyiért sem hagytam volna félbe a projektet. Tanárnak tartom magamat, és tanárként el sem tudom képzelni, hogy ne osszam meg a diákokkal a világ minden táján mindazt, amit megtudtunk. Ezért hát a tanulás és a tanítás szellemében ajánlom a könyvem az olvasó figyelmébe.

Hosszú hónapok remeteélete után nagyon szívesen meghallgatnám, hogy kinek mi működik belőle és mi nem. Remélem, az olvasó sok értékes meglátást talál ezeken az oldalakon, és alkalmazni is fogja a tanulásban vagy a munkában – ha nem a cégénél, hát a közéletben, vagy ha ott sem, legalább a saját életében.

Jim Collins

jimcollins@aol.com

www.jimcollins.com

Boulder, Colorado

2001. március 27.

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

A jó 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.

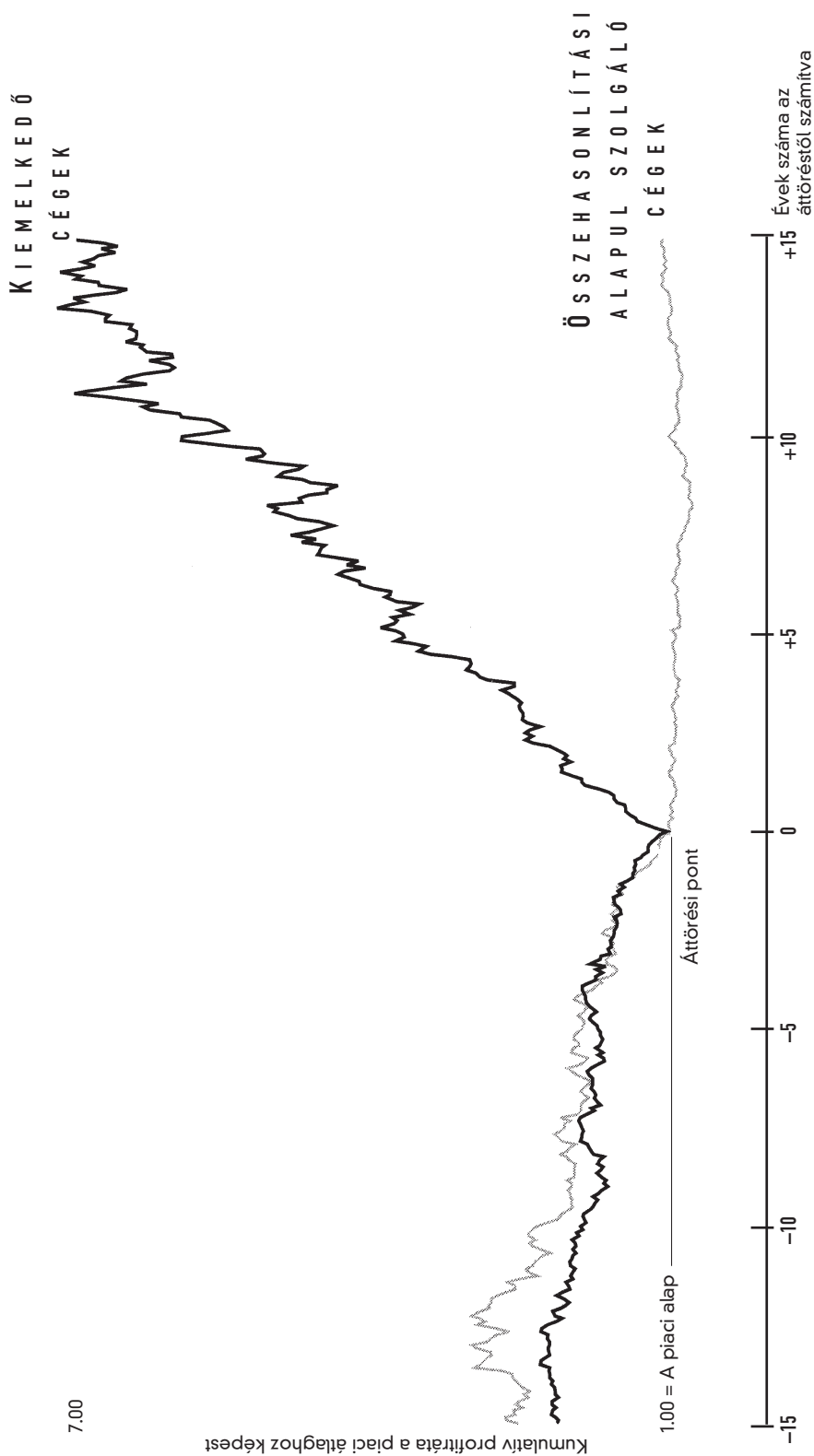
Ez 1996-ban vált fájdalmasan világossá számomra, amikor véleményformáló személyiségekkel együtt részt vettem egy munkavacsorán, amelynek a témája a vállalati hatékonyság volt. Bill Meehan, a McKinsey & Company San Franciscó-i irodájának ügyvezető igazgatója odahajolt hozzám, és egyszerűen kijelentette: „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 szüleik 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 kiválóak?”

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

TANULMÁNY A KIEMELKEDÉSRŐL



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.

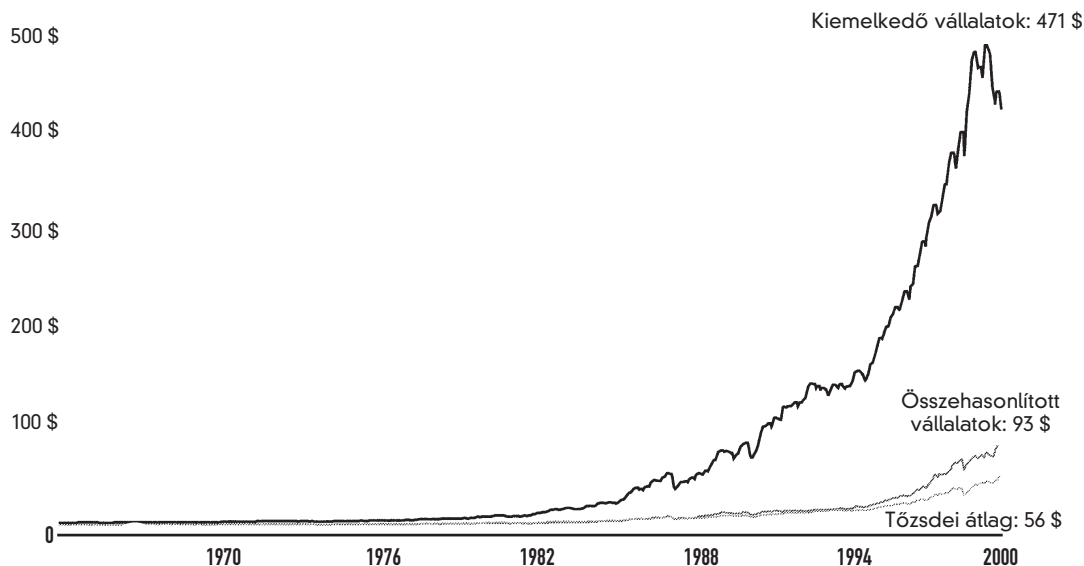
A projekt lényegének a megértéséhez vessünk egy pillantást a 16. oldalon található grafikonra.* Lényegében beazonosítottunk olyan vállalatokat, amelyeknek az eredményessége ugrásszerűen váltott át jóból kitűnőbe, és ezt a kitűnő eredményt legalább tizenöt éven keresztül tartani tudták. Ezeket a cégeket 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 túlteljesítette a világ legjobban

*Az egy részvényre vetített hozam az egész könyvben a befektető teljes, kumulált hasznát jelenti, beleértve az ismételt befektetett osztalékot, 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 iparágnak 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 fordulópont utáni, 15 éven át a piaci átlagot legalább háromszorosan 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. Másodsor, 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.