

JIM COLLINS – MORTEN T. HANSEN

---

**TUDATOSAN KIVÁLÓ**



JIM COLLINS – MORTEN T. HANSEN

# TUDATOSAN KIVÁLÓ

---

Tartós üzleti siker  
kiszámíthatatlan környezetben

A fordítás alapja:  
Jim Collins – Morten T. Hansen: *Great by Choice – Uncertainty,  
Chaos and Luck – Why Some Thrive Despite them All?*

© Jim Collins, 2011  
© Morten T. Hansen, 2011  
The moral rights of the authors have been asserted.

Fordította: © dr. Dróth Júlia, 2019  
(1–4. fejezet, Gyakori kérdések, A kutatás háttere – Kutatásmódszertan  
és A kutatás háttere 1–4. fejezethez tartozó részei)

Fordította: © Weisz Böbe, 2019  
(5–7. fejezet, A kutatás háttere 5–7. fejezethez tartozó részei)

Szerkesztette: Illényi Balázs  
Borítóterv: Kovács Péter

Jim Collins fotója: Justin Stephens  
Morten T. Hansen fotója: Terry Husebye

HVG Könyvek, Budapest, 2019  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka  
[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

ISBN 978-963-304-789-7

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított  
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.  
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa  
Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

Jimtől:

*Nagymamámnak, Deloresnek, aki 97 évesen még nagy álmokat  
és merész célokat dédelgetett.*

Mortentől:

*Lányaimnak, Alexandrának és Juliának – az ő nemzedékük  
teremti meg a jövőt.*



# TARTALOM

1. GYARAPODÁS A BIZONYTALANSÁGBAN	9
2. A 10 x-ESEK	22
3. A 30 KILOMÉTERES MENETELÉS	51
4. ELŐSZÖR A PUSKAGOLYÓ, UTÁNA A NAGYÁGYÚ	83
5. VEZETÉS A HALÁLZÓNA FELETT	116
6. A SMAC MODELLEK	144
7. A SZERENCSE HOZAMA	171
EPILÓGUS – TUDATOSAN KIVÁLÓ	207
GYAKORI KÉRDÉSEK	210
A KUTATÁS HÁTTERE – KUTATÁSMÓDSZERTAN	225
A kutatás háttere – A 10 x-es vállalatok kiválasztása	237
A kutatás háttere – A tartós sikert elérőkkel összehasonlított vállalatok kiválasztása	242
A kutatás háttere – A 30 kilométeres menetelés elemzése	246
A kutatás háttere – Innovációelemzés	249
A kutatás háttere – Először a puszkagolyó, utána a nagyágyú elemzése	253
A kutatás háttere – Készpénz- és mérlegkockázati elemzés	256

A kutatás háttere – Kockázati kategóriák elemzése	259
A kutatás háttere – Sebességelemzés	263
A kutatás háttere – A SMaC modellek elemzése	268
A kutatás háttere – A szerencse elemzése	271
A kutatás háttere – A jég-hokis Hírességek Csarnoka elemzése	277
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	279
JEGYZETEK	283
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	319



---

# GYARAPODÁS A BIZONYTALANSÁGBAN

„Fogalmunk sincs arról, mit hoz a jövő.”<sup>1</sup>

*Peter L. Bernstein*

A jövőt nem jósolhatjuk meg, de megteremthetjük. Gondoljunk csak bele, mi minden történt az elmúlt tizenöt évben! Mennyi destabilizáló esemény világszerte, a saját országunkban, a piacokon, a munkahelyünkön, az életünkben! Erre senki sem számított. Meglepődhetünk, megdöbbenhetünk, összezavarodhatunk, örülhetünk vagy megrémülhetünk, de nem láthatunk előre. Egyikünk sem jósolhatja meg teljes bizonyossággal, milyen fordulatot vesz a sorsa. Az életben sok a bizonytalanság, a jövőt pedig nem ismerjük. Olyan ez, mint a gravitáció: nem jó vagy rossz, egyszerűen csak *létezik*. A feladat azonban adva van: tudnunk kell, hogyan irányítsuk a sorsunkat, bárhogyan alakul is az élet.

Könyvünk megírását kilencéves kutatás előzte meg. 2002-ben láttunk hozzá, abban az évben, amikor Amerika ráébredt, hogy vélt előjoga a stabilitásra, a biztonságra és a gazdagságra csupán hamis képzet volt. A tőzsdén összeomlott a régóta tartó bikapiac. A kormány költségvetési többletéből hirtelen hiány lett. A 2001. szeptember 11-ei terrortámadások országszerte elborzasztották és feldühítették az embereket: megkezdődött a háború. Mindeközben kérlelhetetlenül folytatódott a technológiai változások mindent felforgató, világméretű menetelése és a globális verseny.

Mindebből következik az egyszerű kérdés: hogyan lehetséges, hogy néhány vállalat a bizonytalanság, akár káosz idején is gyarapszik, miközben mások nem? Amikor szaporán követik egymást az események, amikor jelentős, gyorsan ható erők érvényesülnek, amelyeket sem előre jelezni, sem irányítani nem tudunk,

mi különbözteti meg a kiemelkedően teljesítőket azoktól, akiknek romlik vagy egyenesen zuhan a teljesítményük?

Nem mi választjuk meg a kutatási kérdést – az választ minket. Előfordul, hogy egy kérdés torkon ragad, és azt morogja: „Nem eresztelek, amíg választ nem adsz!” A könyvben leírt kutatás szüntelen szorongásunk folytán ragadott meg minket: gyötör a kiszolgáltatottság érzése egy olyan világban, amely egyre rendezetlenebbnek tűnik. A kérdés nem csupán intellektuálisan érdekel, hanem személyesen is érint minket. És ugyanezt a félelmet éreztük a diákjaink között, vagy amikor a vállalati és a civil szféra vezetőivel dolgoztunk. Az időközben eltelt évek eseményei pedig csak megerősítették az aggodalmat: mi jöhet még? Csak annyit tudunk, hogy a választ senki sem ismeri.

Szembeötlő azonban, hogy néhány vállalati vezető rendkívül jól tájékozódik a jelenlegi világban. Nem csupán reagálnak a felvetődő kérdésekre, hanem létre is hoznak valamit. Nemcsak túlélnek, hanem győzedelmeskednek is. Nem elégednek meg a sikerrel, gyarapodnak is. Nagy, életképes vállalatokat építenek fel. Nem gondoljuk, hogy a káosz, a bizonytalanság, az instabilitás jó dolog: a vállalatok, a vezetők, a különböző szervezetek és társadalmak nem gyarapodhatnak a káosz *következtében* – de gyarapodhatnak a káosz *közepette*.

Hogy megtudjuk, hogyan lehetséges a gyarapodás a bizonytalanság közepette, olyan vállalatokat kerestünk, amelyek kiszolgáltatott helyzetben indultak, majd figyelemre méltó teljesítményükkel nagyvállalattá fejlődtek, még hozzá olyan instabil környezetben, amelyet általuk irányíthatatlan, jelentős, gyorsan ható, bizonytalanságot keltő, potenciálisan káros erők jellemeznek. Következő lépésként összehasonlítottuk ezeket a vállalatokat egy olyan cégekből álló kontrollcsoporttal, amelynek tagjai nem növekedtek naggyá ugyanolyan rendkívüli körülmények között. A győztesek és a futottak még kategória összevetésével tártuk fel azokat a megkülönböztető tényezőket, amelyek lehetővé teszik, hogy néhányan a bizonytalanság közepette is gyarapodjanak.

A kutatásban részt vevő, kiemelkedően teljesítő vállalatokat „10 ×-es”-nek neveztük el, mivel nem csupán túlélők vagy sikeresek voltak, hanem valóban gyarapodtak. Mindegyik 10 ×-esre jel-

lemző, hogy legalább *10-szeresen* megdöntötte az iparágra vonatkozó részvényindexet. Ha 1972 végén 10 ezer dollárt fektettünk volna a 10 ×-es vállalatok portfóliójába (mindegyik vállalkozás hozamát tőzsdei átlagon számítva, amíg meg nem jelentek a New York-i Értéktőzsdén vagy a NASDAQ-on), a tanulmányozott időszak végére (a 2002-es évre) befektetésünk értéke meghaladta volna a 6 millió dollárt. Ez az eredmény 32-szerese a tőzsde ez idő alatt elért átlagos teljesítményének.<sup>2</sup>

Hogy jobban megértsük a kutatás lényegét, nézzük az egyik 10 ×-es vállalat, a Southwest Airlines esetét! Elég csak sorra vennünk, hányféle csapás érte a légi közlekedési ágazatot 1972 és 2002 között. Az üzemanyagárak sokkoló emelkedése. Dereguláció. A munkavállalók követelése. A légi forgalmi irányítók sztrájkjai. Bénító hatású recesszió. A kamatlábak jelentős emelkedése. Gépelterítések. Csőd csődöt követett. Aztán a terrortámadások 2001. szeptember 11-én. És mégis, ha valaki befektetett volna 10 ezer dollárt a Southwest Airlinesba 1972. december 31-én (amikor még csak egy kis csapat és három repülőgép jelentette a céget, amely alig érte el a jövedelmezőségi küszöböt, és ki volt szolgáltatva a szárnyát bontogató vállalat elpusztítására törekvő, nagyobb légitársaságoknak), az a 10 ezer dollár 2002 végére közel 12 millió dollárra növekedett volna. Ez a piaci átlagnál 63-szor jobb hozam. Jobb, mint a Wal-Mart üzletlánc eredménye, jobb, mint a technológiai óriás Intelé, jobb, mint a General Electricé, jobb, mint a Johnson & Johnsoné, és jobb, mint a Walt Disney-é. A *Money Magazine* vezető pénzügyi folyóirat elemzése szerint elmondhatjuk, hogy a Southwest Airlines tudta elérni a befektetői számára a legjobb hozamot a Standard & Poor's által vizsgált 500 vállalat közül, amelyek részvényeivel 1972-ben nyilvánosan kereskedtek, és amelyeket 2002-ig, teljes 30 évig megtartottak.<sup>3</sup> Bárholnan nézzük is, ezek az eredmények nem csupán meggyőzőek, de egyenesen lenyűgözőek, ha figyelembe vesszük a Southwest környezetét jellemző vad viharokat, destabilizáló összeomlásokat és a krónikus bizonytalanságot.

Miért tudta legyőzni a Southwest az akadályokat? Mit tett annak érdekében, hogy kezébe vehesse a sorsa irányítását? És hogyan érte el ezt a világra szóló teljesítményt, miközben más légi-

társaságok nem voltak képesek rá? Még pontosabban: miért lett a Southwest Airlines naggyá ezek között a rendkívüli körülmények között, miközben a hozzá hasonló Pacific Southwest Airlinesnak (PSA) ez nem sikerült, és a jelentéktelen vállalatok közé sorolták, annak ellenére, hogy ugyanabban az ágazatban, ugyanolyan esélyekkel, ugyanazt az üzleti modellt követte? Ez az egyszerű összevetés jól mutatja a kutatási kérdés lényegét.

Számos diákunk és olvasónk kérdezte már, miben különbözik a jelenlegi kutatásunk a korábbi, nagy vállalatokkal foglalkozó köteteinktől, elsősorban a *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Tartós siker – Az ikonikus vállalatok sikeres szokásai) és a *Jóból kiváló – A tartós üzleti siker elemei* (*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*) című könyvektől.<sup>4</sup> A módszer hasonló (összehasonlító cégtörténeti elemzés), és a kiválóságot firtató kérdés sem változott. Jelenlegi tanulmányunkhoz azonban, korábbi kutatásainktól eltérően, nem csupán a teljesítmény és a méret alapján választottuk ki a bemutatott esettanulmányokat, hanem a *rendkívüli körülményeket* is figyelembe vettük.

Két érv szólt amellett, hogy a kiválasztás szempontjai a teljesítmény és a körülmények legyenek. Egyrészt az, hogy életünk hátralévő részében a jövő megjósolhatatlan, a világ pedig bizonytalan marad. Meg akartuk érteni azokat a tényezőket, amelyek megkülönböztetik a rendkívüli nehézségek ellenére az adott körülmények között is fennmaradó, kiváló szervezeteket. Másrészt pedig azért, hogy a rendkívüli körülmények között legjobban teljesítő vállalatokat és vezetőiket vizsgáljuk, olyan tényezőkre nyerhetünk betekintést, amelyek egyébként, ha a nyugodt körülmények közötti teljesítést tanulmányoznánk, esetleg rejtve maradnának. Képzeljük el, hogy egy meleg napon egy napsütötte réten kirándulunk. Az egyik társunk kiváló hegymászó, számos expedíciót szervezett már a világ legveszélyesebb csúcsaira. Bizonyára feltűnik, hogy ez az ember kissé különbözik a többiektől. Esetleg figyelmesebben halad az ösvényen, vagy gondosabban állította össze a hátizsákja tartalmát. De mivel a ragyogó tavaszi nap eseményei biztonsággal megjósolhatók, nehéz lenne megállapítani, mitől olyan nagyszerű ez a túravezető. Ezzel szemben

most képzeljük el magunkat a Mount Everest meredek emelkedőjén, ugyanennek a hegymászónak a társaságában, gyilkos viharral dacolva. *Ilyen* körülmények között sokkal egyértelműbben kiderül, mitől más ez az ember, és miért kiváló.

Amikor a vezetőket rendkívüli körülmények között tanulmányozzuk, az olyan, mint amikor magatartás-tudományi kísérletet végzünk, vagy amikor centrifugát használunk egy laboratóriumban: eresszük a vezetőket rendkívüli körülmények közé, és az eljárás során elkülönülnek majd egymástól a nagyság és a közepszerűség eltérő jegyei. Tanulmányunk azt vizsgálja, miben különböznek a valódi nagyságok az egyszerűen csak jóktól olyan körülmények között, amelyek kiemelik és felerősítik ezeket a különbségeket.

Ennek a bevezető fejezetnek a hátralévő részében röviden felvázoljuk a kutatási útvonalat, és ízelítőt adunk az út során szerzett meglepő tapasztalatainkból. (A kutatás háttere című függelékben részletesebb leírás olvasható a kutatási módszerekről.) A 2. fejezetben kifejtjük, mit tudtunk meg a személyiségekről, akik ezeket a vállalatokat vezetik. A 3. fejezettől a 6.-ig pedig azzal foglalkozunk, miben különböznek a bemutatott vezetők irányítási és vállalatfejlesztési módszerei kevésbé sikeres társaikétól. A 7. fejezetben elérkezünk ennek az utazásnak számunkra különösen érdekes részéhez: a szerencse tanulmányozásához. Meghatározzuk a szerencse fogalmát, számszerűsítjük a szerencsét, és megállapítjuk, hogy a 10 ×-esek szerencsésebbek voltak-e (vagy sem), valamint feltárjuk, hogyan viszonyulnak *másképpen* a szerencsééhez.

---

## A 10 ×-ESEK FELKUTATÁSA

---

Kutatásunk első éve azzal telt, hogy azonosítottuk a tanulmányozandó 10 ×-esek elsődleges csoportját. Olyan cégtörténeti példákat kerestünk, amelyek megfeleltek a következő három alapvető kritériumnak:



1. A vállalat legalább 15 éven keresztül valóban látványos eredményeket mutatott fel a piaci átlaghoz és az iparághoz viszonyítva.
2. A vállalat ezeket az eredményeket rendkívül zavaros körülmények között, irányíthatatlan, gyorsan lezajló, bizonytalan és potenciálisan káros események közepette érte el.
3. A vállalat sebezhető helyzetből emelkedett ki: 10 ×-es útja kezdetén még fiatal és/vagy kis cég volt.

A kezdeti lista 20 400 vállalatát 11 különféle szűrő segítségével, módszeresen szűkítettük addig, amíg megtaláltuk a valamennyi kritériumunknak megfelelőket. (Lásd A kutatás háttere – A 10 ×-es vállalatok kiválasztása.) Mivel a rendkívüli teljesítményt rendkívüli körülmények idején akartuk tanulmányozni, rendkívüli mércét alkalmaztunk a kiválasztáshoz. A 10 ×-es esettanulmányok végső listáján (lásd az 1.1. táblázatot) olyan vállalatok találhatóak, amelyek különleges teljesítményt nyújtottak a vizsgált meghatározó időszakban.

Mielőtt folytatnánk a könyvben alkalmazott kutatási módszer áttekintését, érdemes kiemelni egy kulcsfontosságú szempontot: az adatok a cégek teljesítményének 2002-ben lezárult *cégtörténeti korszakára* vonatkoznak, nem pedig a vállalatok ma ismert állapotára. Mire ezeket az oldalakat olvassuk, akár az is előfordulhat, hogy a listán szereplő valamelyik cég, esetleg több is, megrendült, már nem nevezhető kiválónak, és felmerülhet bennünk: „Hogyan kerül ide az XYZ vállalat? Eredményei alapján ma már nem tekinthető 10 ×-esnek.” Gondoljunk úgy erre a kutatásra, mintha egy sportcsapat fénykorát tanulmányoznánk! A Bruins legjobb éveiről kialakított képet például nem változtatja meg az a tény, hogy miután az edző, John Wooden visszavonult, az 1960-as és 1970-es években általa irányított UCLA Bruins kosárlabdacsapat<sup>5</sup> (amely 12 év alatt 10 NCAA – divízió 1-es egyetemi kosárlabda – -bajnokságot nyert) hanyatlásnak indult. Hasonlóképpen, egy nagyszerű vállalat is elveszítheti kiválóságát (lásd Jim Collins: *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* [Hogyan buknak el a hatalmasok – és miért nem adja fel soha néhány vállalat?]). Ez azonban nem törli ki a csúcsidőszakot

1.1. táblázat A 10 x-es vállalatok végső listája

10 x-esek	A tanulmányozott meghatározó időszak	A befektetett 10 ezer dollár értéke (millió dollár)*	A piaci átlaghoz viszonyított eredmény <sup>6</sup>	Az iparági átlaghoz viszonyított eredmény <sup>7</sup>
Amgen (biotechnológia)	1980–2002	4,5	24-szeres	77,2-szeres
Biomet (gyógyászati segéd-eszközök)	1977–2002	3,4	18,1-szeres	11,2-szeres
Intel (hardvergyártó technológia)	1968–2002	3,9	20,7-szeres	46,3-szeres
Microsoft (szoftverfejlesztés)	1975–2002	10,6	56-szoros	118,8-szeres
Progressive Insurance (biztosítás)	1965–2002	2,7	14,6-szeres	11,3-szeres
Southwest Airlines (légi közlekedés)	1967–2002	12,0	63,4-szeres	550,4-szeres
Stryker (orvosi műszer)	1977–2002	5,3	28-szoros	10,9-szeres

\* Kumulatív profitráta, újra befektetett osztalék. 1972. december 31-én 10 ezer dollárt fektettünk be mindegyik vállalatba, és a befektetést megtartottuk 2002. december 31-ig; ha a vállalattal 1972. december 31-én nem kereskedtek nyilvánosan, megnöveltük a befektetést a hozam piaci átlaghoz viszonyított arányával, amíg az adott vállalat CRSP-adatai első hónapban hozzáférhetővé nem váltak. Ebben a könyvben valamennyi tőzsdei kalkuláció forrása a Chicagói Egyetem értékpapír-kutató központja: ©200601 CRSP®, Chicagói Egyetem Booth Üzleti karának Értékpapírpiazi Árakat Kutató Központja. Felhasználása engedélyezett. Minden jog fenntartva. [crsp.chicagobooth.edu](http://crsp.chicagobooth.edu).

a feljegyzésekből, könyvünk pedig épp az ilyen *cégtörténeti fénykorokat* veszi górcső alá, és ezen alapulnak a megállapításai.

## AZ ÖSSZEJETÉSBEN REJLŐ LEHETŐSÉG

Kutatási módszerünk alapja egy összehasonlító rendszer felállítása. A fő kérdés nem az, mi a közös a kiváló vállalatokban, hanem hogy mi az a közös vonás a kiváló cégekben, amely *megkülönbözteti* őket az összehasonlításban szereplő egyéb szervezetektől. A kontrollcsoportot olyan vállalatok alkotják, amelyeknek

ugyanabban az iparágban, ugyanolyan vagy nagyon hasonló lehetőségeik voltak az adott időszakban, mint a 10 ×-eseknek, mégsem értek el kiemelkedő eredményt. Szigorú pontozási rendszert alkalmazva módszeresen beazonosítható mindegyik 10 ×-es vállalat számára a vele összehasonlítható vállalat. (Lásd A kutatás háttere – A tartós sikert elérőkkel összehasonlított vállalatok kiválasztása.) Ha a 10 ×-es vállalatokat csoportnak tekintjük, több mint harmincszorosan múlták felül a velük összehasonlított cégeket (lásd az 1.1. ábrát).<sup>8</sup> A következtetéseket abból lehet levonni, hogy milyen különbségek tapasztalhatók a 10 ×-esek és a velük összehasonlított vállalatok között az adott elemzési időszakban.

A 10 ×-es és a velük összehasonlított vállalatok végül a következők voltak: az Amgent a Genentechkel hasonlítottuk össze; a Biometet a Kirschnerrel; az Intelt az AMD-vel (Advanced Micro Devices); a Microsoftot az Apple-lel; a Progressive-et a Safecóval; a Southwest Airlinest a PSA-val; és a Strykert a United States Surgical Corporationnel (USSC). Az Apple mint kontrollcsoport



#### Megjegyzések

1. Az egyes vállalatok átlagos piaci hozamon tartva a CRSP-adatok első megjelenésének első hónapjáig.
2. Ebben a könyvben valamennyi tőzsdepiaci kalkuláció forrása a Chicagói Egyetem Értékpapír-kutató Központja: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices. Booth School of Business, The University of Chicago. Felhasználása engedélyezett. Minden jog fenntartva. Crsp.chicagobooth.edu.

### 1.1. ábra Összehasonlító tanulmány



kiválasztását illetően tisztában vagyunk azzal, hogy e könyv írása idején, 2011-ben az Apple visszatérése minden idők egyik leglenyűgözőbb története. A kötet Microsoft kontra Apple kutatása azonban az 1980–1990-es évekre fókuszált, amikor a Microsoft nagyot nyert, az Apple pedig majdnem elpusztította önmagát. Ha valaki 1980. december végén, a vállalat első nyilvános részvénykibocsátásakor Apple-részvényt vásárolt volna, és megtartotta volna 2002-ig, az általunk vizsgált időszak végéig, a beruházás több mint 80 százalékkal a piaci átlag *alatt* teljesített volna.<sup>9</sup> Könyvünkben szót ejtünk majd az Apple Steve Jobs idején tanúsított lenyűgöző magára találásáról, de ennek egyik vonatkozását érdemes már itt megemlítenünk: a vállalatok valóban változnak az idők során, 10 ×-es vállalatból átalakulhatnak olyanná, mint a velük összehasonlított cég, és viszont. Mindig van arra lehetőség, hogy jóból kiválónak legyünk.

---

## MEGLEPŐ ADATOK

---

Ezt követően minden egyes vállalatpárról feltáró történeti elemzést készítettünk. Több mint hétezer dokumentumot gyűjtöttünk össze annak érdekében, hogy világos képet kapjunk, hogyan fejlődtek az egyes vállalatok évről évre, az alapításuktól kezdve 2002 végéig. Módszeresen elemeztük az egyes adatcsoportokat, beleértve az iparág dinamikáját, az alapítás gyökereit, a szervezeti felépítést, a vezetőséget, a szervezeti kultúrát, az innovációt, a technológiát, a kockázatokat, a pénzügyi vezetést, a stratégiát, a stratégiai fontosságú változásokat, a sebességet és a szerencsét is (az adatgyűjtés és elemzés további részleteit *lásd* A kutatás háttere című részben). Nem az volt a cél, hogy kipróbáljunk vagy bebizonyítsunk egy elméletet: szeretjük a meglepő tényeket, és felfedezéseink hatására szívesen változtatunk az elképzeléseinken.

A legnagyobb jelentőséget a döntő események idején keletkezett tényeknek tulajdonítottuk. Az elemzés középpontjában mindig a 10 ×-esek és a velük összehasonlítható vállalatok követő összevetése állt. Azt firtatjuk, mi volt a különbség a cégek között. Ez a kutatási módszer rendkívül hatékonynak bizonyult, nem-

A könyvünkben szereplő megállapítások az összegyűjtött adatokra épülnek, a kutatás kereteit az alapoktól kezdve mi alakítottuk ki. Lépésről lépésre haladtunk, következtetéseinket az adatok inspirálták, és a tények bizonyították. Figyeltük, amint az elképzeléseink meghajolnak a bizonyítékok súlya alatt, majd újakkal helyettesítettük, ismét ellenőriztük, teszteltük, újra ellenőriztük őket, egészen addig, amíg összhangba nem kerültek a tényekkel.

csak azért, mert így feltárhatók a tények, hanem azért is, mert a segítségével sikeresen el lehet oszlatni néhány, mélyen gyökerező tévhitet is. Ami azt illeti, a kutatás számos eredménye tökéletesen ellentmond a kezdeti benyomásoknak, és minden jelentős következtetés legalább a kutatócsoport egyik tagjának meglepetést okozott. Íme néhány példa a tanulmányból a tévhitek felszámolására:

*Makacs tévhit:* Zűrzavaros időkben a sikeres vezető vakmerő, kockázatvállaló látnok.

*Ellentétes eredmény:* A tanulmányozott vezetők közül a legjobbaknak nem volt látnoki képességük, nem tudták megjósolni a jövőt. Megfigyelték, mi működik, rájöttek, *miért* működik, és biztos alapokra építettek. Nem vállaltak nagyobb kockázatot, nem voltak merészebbek vagy kreatívabbak, és nem rendelkeztek jobb látnoki képességekkel, mint a kontrollcsoport vezetői. Viszont fegyelmezettebbeknek bizonyultak, jobban építettek a tapasztalataikra, és paranoiásak voltak.

*Makacs tévhit:* Gyorsan változó, bizonytalan, kaotikus világunkban az innováció különbözteti meg a 10 ×-es cégeket a többitől.

*Ellentétes eredmény:* Meglepő módon, ez nem így van. Igen, a 10 ×-esekre jellemző az újítás, sokszor élnek vele. A tények azonban nem támasztják alá azt az előfeltevést, hogy a 10 ×-es vállalatok szükségszerűen innovatívabbak lennének, mint a kevésbé sikeres kontrollcsoport. Sőt, néhány meglepő esetben a 10 ×-esek

voltak *kevésbé* újítóak. A várakozással ellentétben az innováció önmagában véve nem tekinthető ütőkártyának. Fontosabb a *fokozatos újítás* képessége, illetve a *kreativitás* és a *fegyelmezettség* megfelelő aránya.

*Makacs tévhit:* A félelmekkel terhes világ a gyorsaknak kedvez: aki gyorsan cselekszik, az marad életben.

*Ellentétes eredmény:* Kész öngyilkosság az az elképzelés, hogy felgyorsult világunkban gyors döntésekre és gyors cselekvésre van szükség – és át kell adnunk magunkat a mindent sürgető korszellemnek. A 10 ×-es vezetők kiszámítják, *mikor* kell gyorsan cselekedni, és *mikor nem*.

*Makacs tévhit:* A radikális külső változások radikális belső változtatásokat követelnek.

*Ellentétes eredmény:* A 10 ×-esek ritkábban változtattak a változó világ hatására, mint a velük összehasonlított vállalatok. Az, hogy a környezetünket drámai változások rázzák meg, még nem jelenti azt, hogy nekünk is radikális változásokat kell magunkra erőltetnünk.

*Makacs tévhit:* A 10 ×-es sikert felmutató kiváló vállalkozások sokkal szerencsésebbek.

*Ellentétes eredmény:* A 10 ×-es vállalatok általában véve nem szerencsésebbek, mint a kontrollcsoport. Mindkét csoportnak egyaránt *sok* szerencsének betudható fordulatban volt része – hol jó, hol balszerencsének. A fő kérdés nem az, hogy szerencsések vagyunk-e, vagy sem, hanem az, hogy *mit kezdünk* a szerencsénkkel.

---

## ÚJ SZEMSZÖG, HOSSZAS KERESÉS

---

A kötet, korábbi köteteinkhez hasonlóan, azt kutatja, mi különbözteti meg a kiváló vállalatokat a jóktól. A sorozat 1989-ben indult (Jerry Porras közreműködésével) a *Built to Last* című kutatást feldolgozó könyvvel, amelyet a *Jóból kiváló* kötet és a *How the*

*Mighty Fall* című elemzés követett. Ezek a kutatások 75 vállalat fejlődésének dokumentációját tárták fel, és összesítve több mint hatezer évnyi vállalattörténeti anyag halmozódott fel.<sup>10</sup> A jelenlegi kutatás tehát önálló, különálló munka, ugyanakkor egy hosszabb feltárás szerves része is, amelynek során mindvégig egyetlen kérdésre kerestük a választ: hogyan építhető fel egy kiváló vállalat?

Mindegyik kutatásunk olyan, mintha lyukakat fúrtunk és fényt engedtünk volna a titkot rejtő fekete dobozba, hogy rávilágítsunk azokra a maradandó elvekre, amelyek megkülönböztetik a kiváló vállalatokat a jóktól. Az újabb kutatások újabb folyamatokat tárnak fel, így a korábban bemutatott elveket új szemszögből vizsgálhatjuk meg. Nem állítható, hogy az itt megosztott gondolatok „okán” válik egy vállalat kiválóvá (a társadalomtudományokban senki sem hivatkozhat az okságra), de a tényekből kiindulva megállapíthatók bizonyos összefüggések. Ha ezeket a kutatási eredményeket fegyelmezetten alkalmazzuk, nagyobb eséllyel építünk tartósan kiváló vállalatot, mintha a kontrollcsoport viselkedését követnénk.

Aki olvasta a *Built to Last*, a *Jóból kiváló* és a *How the Mighty Fall* című műveinket, látni fogja, hogy a következő hat fejezet csak nagyon kis mértékben tárgyalja az ott ismertetett gondolatokat. Eltekintve attól, hogy az 5. szintű vezetésre közvetlenül hivatkozunk, szándékosan *nem* írunk olyan elgondolásokról, mint a Sündisznóelv, az előbb az ember, aztán a feladat (megfelelő emberek a buszon) elve, alapértékek, Nagy Merész Célkitűzések (NMC-k), kultikus szervezeti kultúrák, a Stockdale-paradoxon, az óraépítés, a hanyatlás öt szakasza vagy a lendkerék. Ennek egyszerű oka van: nem lenne értelme olyasmivel foglalkozni ebben az írásban, amit már alaposan megtárgyaltunk az előzőekben. Ennek a gondolatnak a jegyében kijelentjük, hogy a korábbi könyveinkben megfogalmazott elveket szembesítettük a gyakorlattal, és azt tapasztaltuk, hogy megállják a helyüket kaotikus és bizonytalan világunkban. Jelen kötet végén (lásd Gyakori kérdések) választ kaphatunk néhány felvetésre azzal kapcsolatban, mennyiben kapcsolódnak ezek a megállapítások a korábbi kötetek tartalmához. Ennek a műnek az elsődleges célja azonban az, hogy a jelen-

*legi* kutatás eredményeként új gondolatokat osszon meg az olvasókkal.

E hosszú kutatómunka végére érve mély megnyugvást érzünk. Nem mintha ettől az élet varázsütésre biztossá és kiszámíthatóvá vált volna. A világban ható erők összetettsége, a globalizáció és a technológia felgyorsítják a változást és növelik a bizonytalanságot. Azért lehetünk nyugodtak, mert a kutatás révén érthetőbbé vált, mi kell a túléléshez, az irányításhoz, az érvényesüléshez. Sokkal felkészültebben nézhetünk szembe azzal, amit nem jósolhatunk meg.

Ha a kaotikus világunkban boldogulni akarunk, nem csak az üzleti képességeinket tesszük próbára. Munkánk tulajdonképpen alapvetően nem az üzleti életre irányul, hanem azokra az elvekre, amelyek megkülönböztetik a kiváló szervezeteket a jóktól. Kíváncsian kutatjuk, mi a titkuk a tartósan sikeres szervezeteknek, *bármely* területen működjenek is. Az adatgyűjtéshez azért döntöttünk azok mellett a vállalatok mellett, amelyekkel a tőzsdén kereskednek, mert eredményük világosan és következetesen mérhető (így kellő gondossággal választhatjuk ki a tanulmányunkban szereplő eseteket), valamint bőséges cégtörténeti adataik könnyen hozzáférhetők. Remek magániskola, nagyszerű kórház, kiemelkedő sportcsapat, csodálatos egyházi közösség, kitűnő katonai egység, kiváló hajléktalanszálló, ragyogó zenekar, kimagasló nonprofit szervezet – mindegyik esetében másképpen, saját fő célkitűzéseik szerint határozzuk meg az eredményességet. De mindegyik esetben választ kellett találni arra a kérdésre, mi szükséges ahhoz, hogy a teljesítményük a kérlelhetetlenül elbizonytalanító körülmények között is elsőrangú legyen. A kiválóság nem csupán üzleti cél – hanem emberi célkitűzés is.

Utazásra indulunk, amely során megismerhetjük a kutatás során feltárt összefüggéseket. Legyünk kíváncsiak, kérdezzünk – a tények pedig majd beszélnek. Vegyük át, ami hasznos, és a tanultak segítségével hozzunk létre olyan kitűnő vállalkozást, amely nem csupán reagál az eseményekre, hanem formálja is őket. Ahogy Peter Drucker, a sokak által nagyra tartott menedzsmentgondolkodó tanította: ha meg akarjuk jósolni a jövőt, a legjobb módszer – talán az egyetlen –, ha mi magunk teremtyük meg.<sup>11</sup>