

Jim Collins

Od dobrego do

wiel

kie

go

Czynniki trwałego rozwoju
i zwycięstwa firm

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO	11
PODZIĘKOWANIA	15
PRZEDMOWA	19
ROZDZIAŁ 1	
DOBRE JEST WROGIEM WIELKIEGO	21
Niezrażona ciekawość	26
Ponadczasowa „fizyka” wielkich przedsiębiorstw	35
ROZDZIAŁ 2	
PRZYWÓDZTWO NA POZIOMIE 5	39
Nie tego się spodziewaliśmy	42
Skromność + siła = poziom 5	44
Rozwijanie przywództwa na poziomie 5	57
ROZDZIAŁ 3	
PO PIERWSZE KTO, PO DRUGIE CO	63
Przywództwo na poziomie 5	
a „geniusz z tysiącem pomocników”	67
Ważne komu, a nie ile i jak płacisz	70
Rygorystyczne, ale nie bezwzględne	73
Po pierwsze <i>kto</i> , wielkie firmy i wspaniałe życie	82
ROZDZIAŁ 4	
KONFRONTACJA Z WROGĄ RZECZYWISTOŚCIĄ	87
Fakty są lepsze od marzeń	91
Atmosfera prawdy	96
Niezlomna wiara a wroga rzeczywistość	102
Paradoks Stockdale’a	105
ROZDZIAŁ 5	
PROSTOTA I KONCENTRACJA – ZASADA JEŻA	111
Trzy kręgi	115
Zrozumieć, w czym możesz (a w czym nie) być najlepszy	118

Co przynosi korzyści materialne, czyli przegląd motoru ekonomicznego	124
Odkryj swoją pasję	128
Triumf zrozumienia nad brawurą	130

ROZDZIAŁ 6

KULTURA DYSCYPLINY	139
Swoboda (i odpowiedzialność) w określonych koncepcjach	143
Płukanie białego sera	145
Kultura, a nie tyrania	148
Fanatyczne przywiązanie do Zasady Jeża	152
Lista „rzeczy, z których trzeba zrezygnować”	158

ROZDZIAŁ 7

TECHNOLOGICZNE TURBODOŁADOWANIE	163
Technologia i Zasada Jeża	166
Technologia zwiększa tempo przemian, ale ich nie rozpoczyna	169
Pułapka technologiczna	173
Technologia i obawa przed pozostaniem w tyle	178

ROZDZIAŁ 8

KOŁO ZAMACHOWE I SPIRALA KLĘSKI	183
Konstruowanie i przełom	184
To nie jest kwestia sprzyjających okoliczności	190
Efekt koła zamachowego	193
Spirala klęski	196
Koło zamachowe jako idea spajająca	199

ROZDZIAŁ 9

OD WIELKICH PRZEDSIĘBIORSTW DO WIZJONERSKICH ORGANIZACJI	205
Transformacja firm dobrych w wielkie na wczesnym etapie wizjonerskich organizacji	208
Nadrzędna ideologia: dodatkowy wymiar nieprzemijającej wielkości	210
Dobre BHAGi, złe BHAGi i inne powiązania	214
Po co wielkość?	220

EPILOG	
NAJCZĘŚCIEJ ZADAWANE PYTANIA	227
ZAŁĄCZNIK 1.A	
PROCES DOBORU DO PRÓBY WIELKICH PRZEDSIĘBIORSTW	237
ZAŁĄCZNIK 1.B	
PROCES DOBORU DO PRÓBY FIRM BEZPOŚREDNIO	
PORÓWNYWANYCH Z WIELKIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI	247
ZAŁĄCZNIK 1.C	
PRZEDSIĘBIORSTWA Z KRÓTKOTRWAŁYM	
OKRESEM ŚWIETNOŚCI	253
ZAŁĄCZNIK 1.D	
KOLEJNE ETAPY BADAŃ	255
ZAŁĄCZNIK 2.A	
ANALIZA PREZESÓW Z FIRMY I SPOZA FIRMY	267
ZAŁĄCZNIK 5.A	
RANKINGI BRANŻOWE	270
ZAŁĄCZNIK 8.A	
SPIRALA KLĘSKI W PORÓWNYWANYCH	
PRZEDSIĘBIORSTWACH	272
ZAŁĄCZNIK 8.B	
PODSUMOWANIE ANALIZY PRZEJĘĆ	277
INDEKS.....	279

ROZDZIAŁ 1

Dobre jest wrogiem wielkiego

Tym, co czyni śmierć tak trudną, jest niezaspokojona ciekawość.

Beryl Markham, *West with the Night*

Dobre jest wrogiem wielkiego.

Zapewne jest to jeden z głównych powodów, dla których jest tak niewiele wielkich rzeczy wokół nas.

Nie mamy świetnych szkół głównie dlatego, że mamy dobre szkoły. Nie mamy wspaniałego rządu, dlatego że mamy dobry rząd. Niewielu ludzi próbuje przeżyć niezwykle życie, ponieważ większość łatwo godzi się na zwykajne życie. Przedsiębiorstwa w ogromnej większości nigdy nie staną się doskonale właśnie dlatego, że większość z nich jest po prostu dobra – i to właśnie jest ich największy problem.

Jasno zdałem sobie z tego sprawę w 1996 roku, podczas obiadu ze znanymi liderami uczestniczącymi w dyskusji o wydajności organizacji. Jeden z nich, Bill Meehan, dyrektor zarządzający oddziału McKinsey & Company w San Francisco, pochylił się ku mnie i wyznał poufale: „Wiesz co, Jim, my tutaj wszyscy uwielbiamy *Wizjonerskie organizacje*. Całe te wasze badania i wnioski, jakie przedstawiście, to kawał dobrej roboty. Niestety, książka ma jedną wadę – jest bezużyteczna”.

Zaciekawiony poprosiłem o wyjaśnienia.

„Firmy, o których piszecie, a przynajmniej większość z nich, zawsze były wielkie” – powiedział. „Nigdy nie musiały się przekształcać z przedsiębiorstw dobrych w wielkie, doskonale. Miały takich ojców jak David Packard czy George Merck, którzy kształtowali cechy wielkości od samego początku. A co z tymi wieloma firmami, które budzą się nagle w połowie swego istnienia i zdają sobie sprawę, że są jedynie dobre, ale nie wielkie?”.

Wiem teraz, że Meehan przesadzał, żeby podkreślić efekt określenia „bezużyteczna”, ale w zasadzie jego obserwacja była słuszna – te naprawdę

wielkie firmy w większości zawsze były wielkie. A z drugiej strony dobre przedsiębiorstwa najczęściej pozostają po prostu dobre, nigdy nie stając się wielkimi. W rzeczy samej uwaga Meehana okazała się dla mnie bezcennym darem, gdyż zasiała ziarno wątpliwości. Postawiłem sobie pytanie, które brzmi: „Czy każda dobra firma może stać się firmą wielką, a jeśli tak, to w jaki sposób?”. Czy też choroba bycia „tylko dobrym” jest nieuleczalna?

Pięć lat po tamtym brzemiennym w skutki spotkaniu możemy powiedzieć, że przeobrażenie przedsiębiorstw dobrych w wielkie i osiągnięcie doskonałości naprawdę jest możliwe. W dodatku udało nam się poznać czynniki, dzięki którym tak się dzieje. Zainspirowani wyzwaniem rzuconym przez Billa Meehana, razem z zespołem podjęliśmy pięcioletnie badania, by dociec, jak firma sama może sobie pomóc w przeobrażeniu z dobrej w wielką.

By lepiej zapoznać się z koncepcją naszego projektu, spójrzmy na wykres na stronie 23. Mówiąc w skrócie, wyodrębniliśmy firmy, których wyniki z dobrych stały się znakomite i zostały utrzymane na tak wysokim poziomie przynajmniej przez piętnaście lat. Następnie porównaliśmy je ze starannie dobraną grupą przedsiębiorstw, które nie miały takiego przełomowego momentu, a jeśli nawet, to nie udało im się utrzymać wysokich wyników przez równie długi okres. Porównanie tych dwóch grup pozwoliło nam określić istotne i różnicujące je cechy.

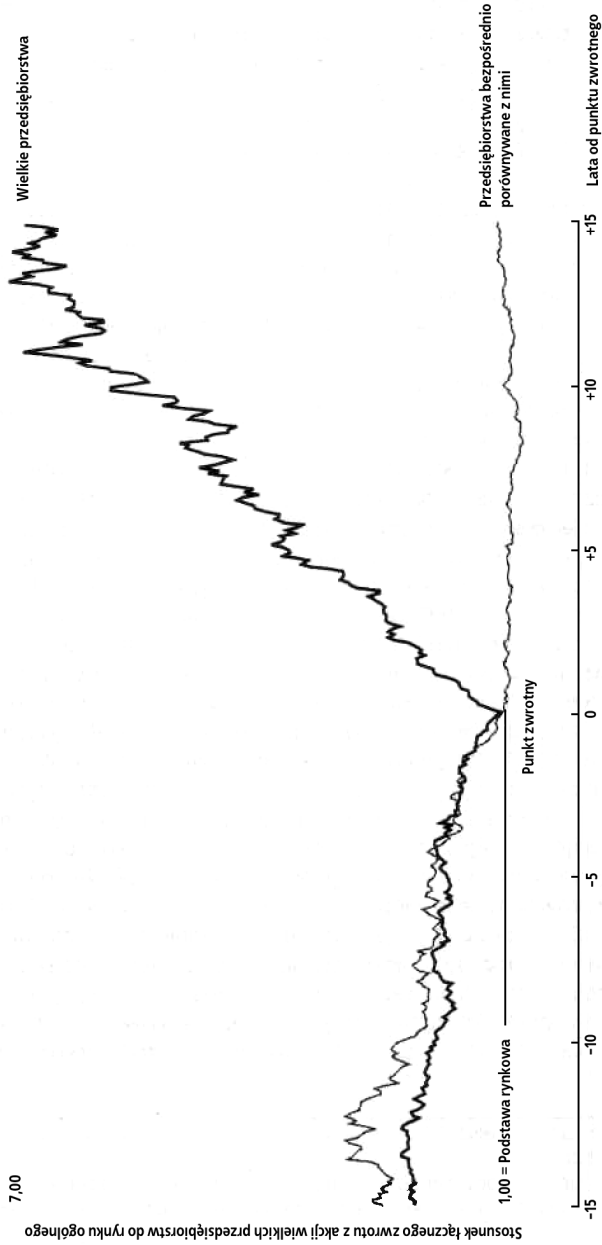
Firmy, które przeszły drogę od przeciętności do doskonałości, osiągnęły zadziwiające wyniki. Ich łączna średnia stopa zwrotu w ciągu 15 lat od punktu zwrotnego była 6,9 razy większa niż oferowana przez rynek ogólny¹.

¹ Obliczeń stopy zwrotu dokonaliśmy przy użyciu danych zaczerpniętych z University of Chicago Center for Research in Security Prices (CRSP).

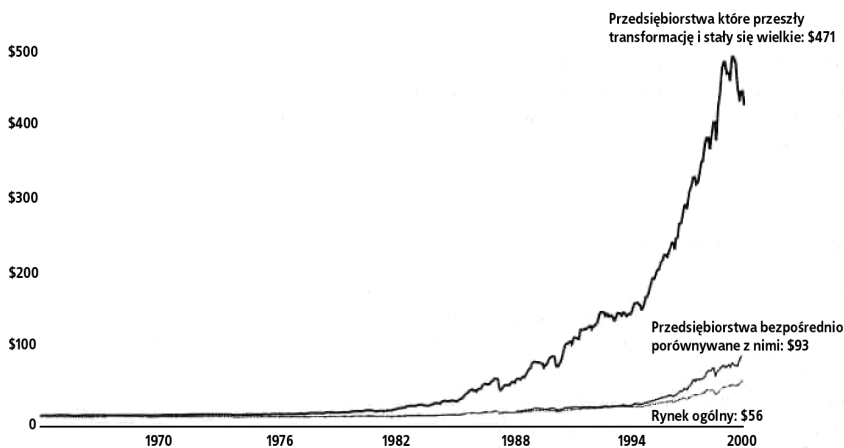
Podstawowe definicje:

- *Całkowita miesięczna stopa zwrotu* – całkowity zysk akcjonariuszy, osiągnięty w danym miesiącu, zawierający reinwestowaną dywidendę, obliczany dla każdego papieru wartościowego.
- *Łączna stopa zwrotu* – łączna wartość \$Y zainwestowanych w dany papier wartościowy w okresie pomiędzy t1 a t2, obliczona przy użyciu formuły $\$Y \times (1 + \text{całkowita miesięczna stopa zwrotu @ m1}) \times (1 + \text{całkowita miesięczna stopa zwrotu @ m2}) \times \dots (1 + \text{całkowita miesięczna stopa zwrotu @ t2})$; gdzie m1 = koniec miesiąca pierwszego po t1, m2 = koniec drugiego miesiąca po t1 itd.
- *Ogólny rynek akcji* (nazywany także „rynkiem ogólnym” lub po prostu „rynkiem”) – zwrot liczony według wartości indeksów NYSE/AMEX/NASDAQ, który składa się z połączonej wartości rynkowej wszystkich akcji notowanych przez te indeksy (wraz z reinwestowaną dywidendą), obliczany przez stosunek pomiędzy kapitalizacją firmy i kapitalizacją rynku.
- *Stosunek łącznej stopy zwrotu do rynku* – pod koniec każdego określonego okresu obliczany jest stosunek pomiędzy zyskiem z \$Y inwestowanych w dane przedsiębiorstwo a \$Y inwestowanych w cały rynek akcji, przy założeniu, że obie inwestycje nastąpiły jednocześnie.
- *Punkt zwrotny* (dla firm, które przeistoczyły się z dobrych w wielkie) – punktem zwrotnym dla wielkich firm będzie ta data, kiedy wyniki przedsiębiorstwa – rozumiane jako

BADANIA PRZEDSIĘBIORSTW, KTÓRE PRZESZŁY Z DOBRZYCH, STAŁY SIĘ WIELKIE



ŁĄCZNY ZWROT Z 1 DOLARA ZAINWESTOWANEGO W OKRESIE 1965–2000



Uwagi:

1. 1 dolar podzielony równo na firmy w każdej grupie, na dzień 1 stycznia 1965.
2. Każda z firm oferowała zysk taki, jak rynek ogólny aż do punktu zwrotnego.
3. Łączna wartość każdego funduszu w wysokości na dzień 1 stycznia 2000.
4. Reinwestowane dywidendy.

By lepiej naświetlić sytuację, dodam, że General Electric (przedsiębiorstwo uważane przez wielu za najlepiej zarządzane w Stanach Zjednoczonych pod koniec dwudziestego wieku) osiągnęło wynik 2,8-krotnie lepszy od rynku ogólnego w okresie od 1985 do 2000 roku². Co więcej, 1 dolar zainwestowany w grupę omawianych przez nas przedsiębiorstw w 1965 roku, zostałby do 1 stycznia 2000 pomnożony 471 razy (natomiast ten sam dolar zainwestowany na rynku ogólnym – tylko 56 razy)³.

stosunek łącznej stopy zwrotu firmy do rynku – zaczynają zdecydowanie rosnąć, po okresie, kiedy były równe lub niższe od wyników rynku ogólnego, i po której tendencja wzrostowa utrzymuje się niezmiennie.

² Korzystając z danych udostępnionych przez University of Chicago Center for Research in Security Prices, obliczyliśmy łączny zysk dla GE i rynku ogólnego, biorąc pod uwagę reinwestowanie dywidendy.

³ Metody zastosowane przy tworzeniu wykresu na str. 23:

1. W akcje każdej z firm przekształconych z dobrych w wielkie zainwestowano 1 dolara w chwili poprzedzającej punkt zwrotny o 15 lat. Dokonano takiej samej inwestycji na rynku ogólnym. Później obliczono łączną stopę zwrotu z jednego dolara w okresie 30 lat (15 lat przed i po momencie przełomowym), zarówno dla firmy przekształconej, jak i dla rynku ogólnego. Jeśli dane nie były dostępne w CRSP (zwykle dlatego, że firma nie była notowana na rynku, połączyła się z inną lub została przejęta), wykorzystano zysk z rynku zamiast zysku z akcji firmy.
2. Dla każdej z przekształconych firm obliczono stosunek łącznej stopy zwrotu z akcji do łącznej stopy oferowanej przez rynek ogólny w okresie piętnastu lat przed i po punkcie zwrotnym, co pozwoliło wykreślić krzywą „wskaźnika łącznej stopy zwrotu”.

Te niezwykle wyniki robią jeszcze większe wrażenie, kiedy weźmie się pod uwagę fakt, że dotyczą firm, które wcześniej były zupełnie zwyczajne. Przyjrzyjmy się temu na przykładzie jednej z nich, Walgreens. Przez ponad czterdzieści lat Walgreens egzystował jako przeciętniak rynkowy, osiągając wyniki zbliżone do reszty rynku ogólnego. Nagle, w 1975 roku, pozornie

-
3. Przesunięto „krzywą wskaźnika łącznej stopy zwrotu” dla każdej z przekształconych firm w taki sposób, aby stosunek pomiędzy zyskiem z akcji firmy a zyskiem z rynku ogólnego w momencie przełomowym wynosił 1. Dzięki temu możemy znaleźć wspólny punkt odniesienia dla wszystkich omawianych firm, który nazwiemy czasem t . Uzyskano to dzieląc stosunek łącznej stopy zwrotu firm do oferowanej przez rynek w każdym miesiącu (obliczonej w punkcie 2) w czasie $t-15$ do $t+15$ przez stosunek tych wartości obliczony dokładnie w punkcie zwrotnym.
 4. Tak ustalony zysk wykorzystano do obliczenia średniego stosunku łącznej stopy zwrotu do rynku we wszystkich jedenastu przekształconych firmach, w każdym miesiącu w czasie $t-15$ do $t+15$. Innymi słowy obliczono średnią z wyników osiągniętych w punkcie 3 dla wszystkich jedenastu firm w czasie $t-15$, później w czasie $t-15$ plus jeden miesiąc, plus dwa miesiące i tak dalej dla wszystkich 360 miesięcy. To pozwala stworzyć średnią łączną stopę zwrotu dla wszystkich jedenastu przedsiębiorstw i porównać ją do wyników osiągniętych przez rynek ogólny.
 5. W wypadku każdej firmy porównywanej bezpośrednio, powtórzono punkty 1–3, wykorzystując te same daty, co w wypadku firm przekształconych z dobrych w wielkie.
 6. Dla całej grupy firm porównywanych bezpośrednio powtórzono punkt 4.
 7. Ten wykres pokazuje stosunek łącznej stopy zwrotu przedsiębiorstw przekształconych z dobrych w wielkie do firm porównywanych z nimi bezpośrednio i do rynku ogólnego w okresie od $t-15$ do $t+15$, gdzie t to wspólny punkt odniesienia, w którym stosunek do rynku równa się 1.

Metody zastosowane w tworzeniu wykresu na str. 24:

1. 31 grudnia 1964 roku zainwestowano 1 dolara w akcje każdej z przekształconych firm (jest to data pierwszego punktu zwrotnego wśród badanych przez nas firm).
2. Dla każdego z przekształconych przedsiębiorstw obliczono łączny zwrot na poziomie oferty rynku aż do punktu zwrotnego, a później używając zysku oferowanego przez to przedsiębiorstwo. Jeśli dane CRSP nie są możliwe do zdobycia (zwykle dlatego, że akcje firmy nie były jeszcze w obrocie publicznym, firma połączyła się z inną lub została przejęta), zastosowano zwrot z rynku zamiast zwrotu z akcji firmy.
3. Dodano łączny zysk uzyskany przez wszystkie jedenaście firm w każdym miesiącu od 31 grudnia 1964 do 31 grudnia 1999, a otrzymany wynik podzielono przez 11. Dzięki temu uzyskano łączny zysk z jednego dolara zainwestowanego w akcje całej grupy.
4. Dla uzyskania wyniku rynku ogólnego, zainwestowano 1 dolara 31 grudnia 1964 i utrzymano go do 31 grudnia 1999.
5. Dla każdej firmy porównywanej bezpośrednio powtórzono punkty 1–3, utrzymując firmę na poziomie rynku ogólnego do punktu zwrotnego odpowiedniego wielkiego przedsiębiorstwa. Uwaga: RJR było utrzymywane na poziomie rynku ogólnego od 31 maja 1989 do 31 grudnia 1999, ponieważ firma wyłoniła się ze swojego LBO w różnych częściach (RJR i Nabisco).
6. Ten wykres pokazuje różnicę między rynkiem, firmami porównywanymi bezpośrednio i wielkimi przedsiębiorstwami pod względem zysku z jednego dolara osiągniętego w okresie od 31 grudnia 1964 do 31 grudnia 2000.

znikąd – bum – akcje Walgreens zaczęły rosnać... i rosnać... i rosnać... i rosnać... i ciągle rosły. Od 31 grudnia 1975 roku do 1 stycznia 2000 roku jeden dolar zainwestowany w akcje Walgreens dwukrotnie przebił dolara zainwestowanego w akcje supergwiazdy technologii – Intela, pięciokrotnie w akcje General Electric, ośmiokrotnie w akcje Coca-Coli i aż ponadpiętnastokrotnie dolara zainwestowanego na rynku ogólnym (nawet biorąc pod uwagę gwałtowny wzrost NASDAQ pod koniec 1999 roku)⁴.

W jaki sposób firma, która przez tak długi okres była rynkowym przeciętniakiem, przekształciła się w przedsiębiorstwo osiągające lepsze wyniki niż najlepiej zarządzane organizacje na świecie? I dlaczego właśnie Walgreens potrafił dokonać takiego skoku, podczas gdy inne firmy z tej samej branży, o podobnych zasobach i możliwościach, takie jak Eckerd, tego nie potrafiły? Ten przypadek oddaje istotę naszych poszukiwań.

Jednakże nie jest to książka tylko o samym Walgreens ani o żadnej innej firmie, którą badaliśmy. Chodzi o pytanie – czy dobra firma może stać się firmą wielką i osiągnąć doskonałość, a jeśli tak, to w jaki sposób? – i o nasze poszukiwania odpowiedzi, które byłyby ponadczasowe i na tyle uniwersalne, by można je było odnieść do każdej organizacji.

Nasze pięcioletnie badania przyniosły wiele ciekawych spostrzeżeń, niejednokrotnie zaskakujących i niezgodnych z obiegowymi opiniami. Nadrzędny wniosek, jaki z nich wypływa, można zawrzeć w jednym zdaniu: wierzymy, że niemal każda organizacja może bardzo znacząco poprawić swoje wyniki i swoją pozycję, być może nawet stać się wielką firmą, jeśli konsekwentnie będzie u siebie wprowadzać pomysły, które odkryliśmy.

W tej książce chcielibyśmy podzielić się z wami wiedzą, którą sami zdobyliśmy. Pozostała część wstępnego rozdziału opowiada historię naszego projektu, przedstawia zastosowane metody badawcze i zapowiada kluczowe odkrycia. W rozdziale drugim przejdziemy od razu do samych odkryć, poczynając od najbardziej prowokującej części studiów, czyli tematu przywództwa.

NIEZRAŻONA CIEKAWOŚĆ

Ludzie często pytają: „Co motywuje was do podejmowania wielkich projektów badawczych?”. To bardzo dobre pytanie. Podstawowa odpowiedź jest jedna: ciekawość. Nie ma dla mnie nic bardziej ekscytującego niż pytanie, na które nie znam odpowiedzi, i poszukiwanie tej odpowiedzi. To nie lada satys-

⁴ Obliczenia łącznej stopy zwrotu opierają się na łącznym zysku inwestorów i reinwestowanej dywidendzie. Określenie „ogólny rynek akcji” (skręcane zwykle do terminu „rynek ogólny” lub „rynek”) oznacza wszystkie akcje, jakimi handluje się na New York Exchange, American Stock Exchange i NASDAQ.

fakcja wsiąść do łodzi, tak jak Lewis i Clark, i wyruszyć na zachód, mówiąc: „Nie mamy pojęcia, co znajdziemy, kiedy tam dotrzemy, ale z pewnością opowiemy wam o tym, kiedy wrócimy”. Oto krótka historia naszej wyprawy.

Etap 1. Poszukiwania

Mając postawione pytanie, zacząłem formować zespół badawczy. (Kiedy używam „my” w tej książce, odnoszę się do całego zespołu. W sumie w kluczowych momentach projektu pracowało nad nim aż dwadzieścia jeden osób, zwykle w grupach od czterech do sześciu osób).

Naszym pierwszym zadaniem było znaleźć przedsiębiorstwa, które odzwierciedlałyby wzór przedstawiony na wykresie ze strony 23. Wyruszyliśmy w sześciomiesięczną „drogę przez mękę analizy finansowej”, poszukując spółek, które spełniałyby następujące warunki: przez piętnaście lat ich łączna stopa zwrotu była równa lub niższa od oferowanej przez rynek ogólny, a później nastąpił punkt zwrotny, po którym stopa zwrotu przynajmniej trzykrotnie przewyższała tę oferowaną przez rynek ogólny przez kolejne piętnaście lat. Założyliśmy okres piętnastu lat, by wyeliminować wszelkie sezonowe hity i szczęśliwe trafy (nie można po prostu mieć szczęścia przez piętnaście lat), a także by czas obserwacji był dłuższy niż średni okres kierowania firmą przez jednego prezesa (co pomogło oddzielić wielkie firmy od tych, które miały szczęście zatrudnić wybitnego lidera). Zdecydowaliśmy się na trzykrotne przebicie rynku ogólnego, ponieważ przekracza to wyniki najbardziej znanych wielkich firm. Dla porównania wspólny portfel takiej „śmietanki” spółek, jak 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart i Walt Disney był lepszy tylko 2,5 razy od rynku ogólnego. To chyba niezły zestaw do pokonania.

Systematycznie przeszukiwaliśmy i przesiewaliśmy ogromną rzeszę przedsiębiorstw, które pojawiły się na liście 500 firm publikowanej przez miesięcznik *Fortune* w latach 1965–1995. W końcu znaleźliśmy jedenaście przykładów firm, które z dobrych rozwinęły się w wielkie (szczegółowy opis naszych poszukiwań można znaleźć w załączniku 1.A). Jednakże kilka kwestii zasługuje na omówienie już teraz. Po pierwsze, aby firma spełniała przyjęte założenia badawcze, musiała swe wyniki osiągać niezależnie od branży w jakiej działała. Jeśli cały dział gospodarki osiągał taki sam wzrost, odrzucaliśmy taką firmę. Po drugie, zastanawialiśmy się, czy oprócz stopy zwrotu przyjąć w badaniu także inne czynniki, takie jak wpływ na społeczeństwo lub dochody pracowników. Ostatecznie zdecydowaliśmy się oprzeć jedynie na wynikach finansowych, gdyż niemożliwe było opracowanie wiarygodnych metod obiektywnej oceny innych elementów. Mimo że w ostatnim rozdziale omówię związek pomiędzy korporacyjnymi wartościami i nieprzemijającymi wielkimi przedsiębiorstwami,

to jednak głównym celem tego projektu badawczego jest odpowiedź na konkretne pytanie, które brzmi: „Jak zmienić dobrą organizację w taką, która osiąga i utrzymuje wspaniałe rezultaty?”.

PRZYKŁADY TRANSFORMACJI FIRM DOBRYCH W WIELKIE

Przedsiębiorstwo	Wyniki osiągnięte w ciągu 15 lat od punktu zwrotnego*	Punkt zwrotny i kolejne 15 lat
Abbott	3,98 razy lepsze od rynku ogólnego	1974–1989
Circuit City	18,50 razy lepsze od rynku ogólnego	1982–1997
Fannie Mae	7,56 razy lepsze od rynku ogólnego	1984–1999
Gillette	7,39 razy lepsze od rynku ogólnego	1980–1995
Kimberly-Clark	3,42 razy lepsze od rynku ogólnego	1972–1987
Kroger	4,17 razy lepsze od rynku ogólnego	1973–1988
Nucor	5,16 razy lepsze od rynku ogólnego	1975–1990
Philip Morris	7,06 razy lepsze od rynku ogólnego	1964–1979
Pitney Bowes	7,16 razy lepsze od rynku ogólnego	1973–1988
Walgreens	7,34 razy lepsze od rynku ogólnego	1975–1990
Wells Fargo	3,99 razy lepsze od rynku ogólnego	1983–1998

* Stosunek łącznej stopy zwrotu z akcji przedsiębiorstw do oferowanej przez rynek ogólny.

Na pierwszy rzut oka lista może zaskakiwać. Kto by pomyślał, że Fannie Mae pokona takie firmy, jak GE czy Coca-Cola? Albo że Walgreens pokona Intel? Ta zadziwiająca lista – gdyż trudno byłoby znaleźć bardziej niepozorną grupę – była dla nas ważną lekcją już na samym początku badań. Okazało się, że można przekształcić firmę dobrą w wielką nawet w najbardziej nieprawdopodobnych okolicznościach. Była to jednak tylko pierwsza z wielu niespodzianek, które doprowadziły do zmiany naszego rozumienia pojęcia „wielkości” firmy.

Etap 2. Do czego je porównać?

Następnie postawiliśmy sobie najważniejsze chyba zadanie w całym naszym procesie badawczym, a mianowicie skonstruowania naszych przedsiębiorstw, które z dobrych stały się wielkie, z wybraną grupą porównywanych z nimi przedsiębiorstw. Najistotniejszą kwestią naszych badań było bowiem odnalezienie tych cech, które odróżniają nasze wielkie firmy od pozostałych, a nie tylko odszukanie tego, co je łączy. Pomyślcie o tym w ten sposób: założmy, że chcemy się dowiedzieć, co sprawia, że ci, a nie inni ludzie stają się mistrzami olimpijskimi. Gdybyśmy skupili się tylko na mistrzach, odkrylibyśmy, że wszyscy mieli trenerów. Ale gdybyśmy przyjrzeni się tym olimpijczykom, którzy nigdy nie zdobyli medalu, zauważylibyśmy to samo. Zatem pytanie, na które musimy odpowiedzieć, brzmi: jakie cechy odróżniają złotych medalistów od pozostałych uczestników olimpiad i jakie cechy sprawiły, że to właśnie oni stanęli na najwyższym stopniu podium?

Wybraliśmy dwie grupy porównywanych przedsiębiorstw. Jedna z nich składa się z „porównywanych bezpośrednio” – firm, które po pierwsze działają w tej samej branży co przedsiębiorstwa po transformacji z dobrych w wielkie (w skrócie będziemy nazywać je „wielkimi przedsiębiorstwami”), a po drugie miały one podobne środki i możliwości, ale nie udało im się dokonać skoku w wielkość. (Załącznik 1.B pokazuje szczegóły procesu doboru do próby). Druga porównywana grupa składa się z przedsiębiorstw, którym udało się osiągnąć bardzo dobre wyniki, ale jedynie w krótkim okresie, po którym nie zdołały dotrzymać kroku wielkim przedsiębiorstwom. Nazwaliśmy je „przedsiębiorstwami z krótkotrwałym okresem świetności”. Ich obecność w naszych badaniach podkreśla znaczenie trwałości odniesionego sukcesu. (Zobacz załącznik 1.C). W całości dało nam to zestaw dwudziestu ośmiu przedsiębiorstw: jedenastu wielkich przedsiębiorstw, jedenastu przedsiębiorstw porównywanych bezpośrednio i sześciu przedsiębiorstw z krótkotrwałym okresem świetności.

ZESTAW BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

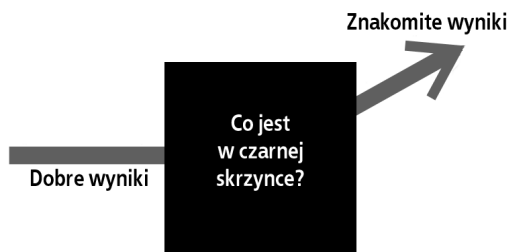
Wielkie przedsiębiorstwa (firmy po transformacji z przeciętnych w doskonałe)	Przedsiębiorstwa porównywane z nimi bezpośrednio
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R.J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America
Przedsiębiorstwa z krótkotrwałym okresem świetności	
Burrroughs	
Chrysler	
Harris	
Hasbro	
Rubbermaid	
Teledyne	

Etap 3. Wnętrze czarnej skrzynki

Kiedy wybraliśmy już firmy do badań, rozpoczęliśmy dokładną analizę każdego przypadku. Zebraliśmy wszystkie artykuły opublikowane na temat naszych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat. Podzieliliśmy

zdobyty materiał na kategorie takie jak: strategia, technologia, przywództwo i tym podobne. Potem rozmawialiśmy z tymi dyrektorami naszych wielkich przedsiębiorstw, którzy kierowali nimi w okresie transformacji. Dokonałiśmy także dokładnej analizy jakościowej i ilościowej wielu aspektów badanych przedsiębiorstw, między innymi: dokonywanych przejęć; poziomu wynagrodzenia, jakie otrzymywali najważniejsi dyrektorzy tych firm; strategii biznesowych; kultury organizacyjnej; grupowych zwolnień; stylu zarządzania; wyników finansowych oraz zmian w kierownictwie. Przeczytaliśmy i pogrupowaliśmy 6000 artykułów, na 2000 stron zapisałiśmy przeprowadzone wywiady i zużyliśmy 384 miliony bajtów na zgromadzenie wszystkich danych. (Załącznik 1.D pokazuje szczegółową listę naszych działań i analiz).

Wtedy zaczęło nam się wydawać, że nasze badania przypominają zagłębienie do ogromnej czarnej skrzynki. Każdy kolejny etap był jak zapalanie następnej lampy i rzucanie światła na nowy fragment procesu transformacji firmy dobrej w wielką.



Po zgromadzeniu tych wszystkich danych rozpoczęliśmy serię cotygodniowych dyskusji naszego zespołu badawczego. Wszyscy jego członkowie, wraz ze mną, czytali wszystkie artykuły, analizy, wywiady i inne materiały opisujące każde z dwudziestu ośmiu badanych przedsiębiorstw. Później przedstawiałem każdą z firm zespołowi, po czym staraliśmy się wyciągnąć wszelkie możliwe wnioski i znaleźć odpowiedzi na wszystkie pytania, jakie przychodziły nam do głowy. Wywoływało to zwykle gorące dyskusje, kłótnie, podnoszenie głosu, ale w końcu prowadziło do refleksji i rozwiązania problemów oraz do uzyskania odpowiedzi na pytanie: „Co to wszystko tak naprawdę oznacza?”.

Ważne jest, by zrozumieć, że wszelkie koncepcje przedstawione w tej książce są wnioskami wyciągniętymi z przeprowadzanej przez nas bezpośredniej analizy posiadanych informacji. Celem naszego projektu nie było ani przetestowanie, ani udowodnienie żadnej teorii. Pragnęliśmy dopiero stworzyć taką teorię, wyłącznie w oparciu o zgromadzone dowody.

Podstawą naszej metody był systematyczny proces zestawiania ze sobą przykładów udanych transformacji z przedsiębiorstwami, którym się nie udało, i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, co je różni.

Zwróciliśmy także uwagę na „psa, który nie szczekał”. Inspiracją był dla nas Sherlock Holmes i jego siła dedukcji. Otóż w klasycznym już opowiadaniu *Srebrna Strzała* Holmes zaobserwował, „że pies był spokojny owego wieczoru”, i uznał to za kluczową podpowiedź w sprawie. Okazało się bowiem, że pies nie zareagował, kiedy popełniano przestępstwo, co według Holmesa wskazywało, że znał sprawcę.

W naszych badaniach to, czego nie znaleźliśmy – a mianowicie psy, które powinny, a nie zaszczekały w odpowiednim momencie – okazało się stanowić istotny aspekt procesu transformacji przedsiębiorstwa dobrego w wielkie. Kiedy zajrzeliśmy do czarnej skrzynki i zapaliliśmy wszystkie lampy, byliśmy często równie zaskoczeni tym, co tam zobaczyliśmy, jak i tym, czego tam nie było. Na przykład:

- Wyjątkowi i znani przywódcy spoza firmy zwykle mają negatywny wpływ na transformację firmy dobrej w wielką. Dziesięciu z jedenastu prezesów wielkich przedsiębiorstw zostało wykształconych wewnątrz firmy, podczas gdy przedsiębiorstwa, które porównywaliśmy z nimi, zatrudniały prezesów spoza swoich szeregów sześć razy częściej.
- Nie znaleźliśmy żadnego związku pomiędzy sposobem wynagradzania dyrektorów a procesem przechodzenia firmy od dobrych do świetnych wyników. Pomysł, że struktura wynagrodzeń zarządu ma bezpośrednie przełożenie na osiągnięte przez firmę wyniki, nie znalazł żadnego potwierdzenia w zebranych dowodach.
- Sama strategia nie odróżnia przedsiębiorstw, które z dobrych stały się wielkie, od porównywanej z nimi grupy. Wszystkie firmy wypracowały jasne strategie i nie ma żadnego dowodu na to, że wielkie przedsiębiorstwa poświęciły więcej czasu od przedsiębiorstw porównywanych z nimi na długoterminowe planowanie.
- Przedsiębiorstwa, które przeszły transformację z dobrych w wielkie i osiągnęły doskonałość, nie koncentrowały się jedynie na tym, co robić, by osiągnąć wyjątkowe wyniki, ale także na tym, czego nie robić lub co przestać robić, by poprawić swoją pozycję.
- Technologia i zmiany wymuszone przez rozwój technologiczny nie mają żadnego wpływu na rozpoczęcie procesu przekształcania firmy dobrej w wielką. Technologia może przyśpieszyć transformację, ale nie może jej spowodować.
- Fuzje i przejęcia nie mają żadnego wpływu na rozpoczęcie procesu przekształcania przedsiębiorstwa dobrego w wielkie. Połączenie dwóch przeciwnych firm nigdy nie doprowadzi do stworzenia firmy wyjątkowej.

- Przedsiębiorstwa przekształcone z dobrych w wielkie zwracają niewielką uwagę na zmiany w teoriach zarządzania, motywowanie ludzi czy tworzenie spójności pomiędzy systemami organizacji. W odpowiednich warunkach problemy zaangażowania, spójności, motywacji i zmian w większości topnieją same.
- Przedsiębiorstwa, które z dobrych przeistoczyły się w wielkie, nie określają nazwy, hasła, wydarzenia ani programu, które stanowiłyby początek ich transformacji. W rzeczywistości niektóre z nich nie były świadome skali przekształceń w okresie ich trwania. Zdawały sobie z niej sprawę dopiero patrząc wstecz i oceniając rezultaty. To prawda, że osiągnęły gwałtowną i znaczącą poprawę wyników, ale droga do tych osiągnięć wcale nie była rewolucyjna.
- Branże, w których działała większość wielkich przedsiębiorstw, nie były w szczególnie dobrym stanie, a w niektórych przypadkach wręcz przeżywały ciężkie chwile. Żadnej z naszych firm nie wyniosła na szczyt jakakolwiek „startująca rakieta”. Wielkość nie jest pochodną sprzyjających okoliczności. Okazuje się, że jest sprawą świadomego wyboru.

Etap 4. Od chaosu do koncepcji

Próbowałem wymyślić jakiś sposób, by przełożyć te wszystkie dane, analizy, dyskusje i „psy, które nie szczekały” na konkretne wnioski, które mógłbym przedstawić w tej książce. Najlepszą drogą, jaką znalazłem, był nieustanny proces przeglądania wszystkich materiałów, rozwijania pomysłów i weryfikowania ich w oparciu o dowody, rewidowania moich poglądów, budowania ram i struktur pojęciowych, obserwowania jak upadają pod ciężarem dowodów i ponownego ich odbudowywania. Ten proces powtarzał się wielokrotnie, aż wszystko zaczęło tworzyć spójny model. Każdy z nas ma jakieś mocne strony. Wydaje mi się, że moje pozwalają mi nadać porządek nawet najbardziej rozproszonym informacjom i ułożyć z nich jakieś sensowne przesłanie. Nazywam to zdolnością przechodzenia od chaosu do koncepcji.

Chciałbym jednakże jeszcze raz podkreślić, że koncepcje zawarte w tej pracy absolutnie nie są moimi opiniami. Z pewnością nie jestem w stanie zupełnie oddzielić przedmiotu badań od moich subiektywnych odczuć i poglądów, jednak wszystkie wnioski zawarte w końcowym modelu musiały najpierw zyskać akceptację wszystkich członków zespołu badawczego. Każda z przedstawionych w naszym modelu koncepcji jest zmienną odnoszącą się do wszystkich badanych doskonałych przedsiębiorstw, jednocześnie dotycząc mniej niż jednej trzeciej przedsiębiorstw z grupy porównawczej. Jeśli któraś z odkrytych cech nie spełniała tego warunku, nie miała szans znaleźć się w naszej książce.

Oto zatem obraz naszego modelu, zawierającego najważniejsze koncepcje, i jednocześnie zapowiedź tego, co znajdzie się w dalszych częściach książki. (Zobacz rysunek na str. 34). Spróbowaliśmy pokazać, że transformacja zachodzi w wyniku procesu konstruowania, po którym następuje przełom. Całość zaś odbywa się w trzech obszarach: zdyscyplinowanych ludzi, zdyscyplinowanego myślenia i zdyscyplinowanych działań. Każdy z tych trzech obszarów jest związany z dwiema kluczowymi koncepcjami, przedstawionymi w naszym modelu i opisanymi poniżej. Zaś cały nasz model nazwaliśmy kołem zamachowym. I rzeczywiście napędza ono opisywany przez nas proces transformacji przedsiębiorstwa dobrego w wielkie.

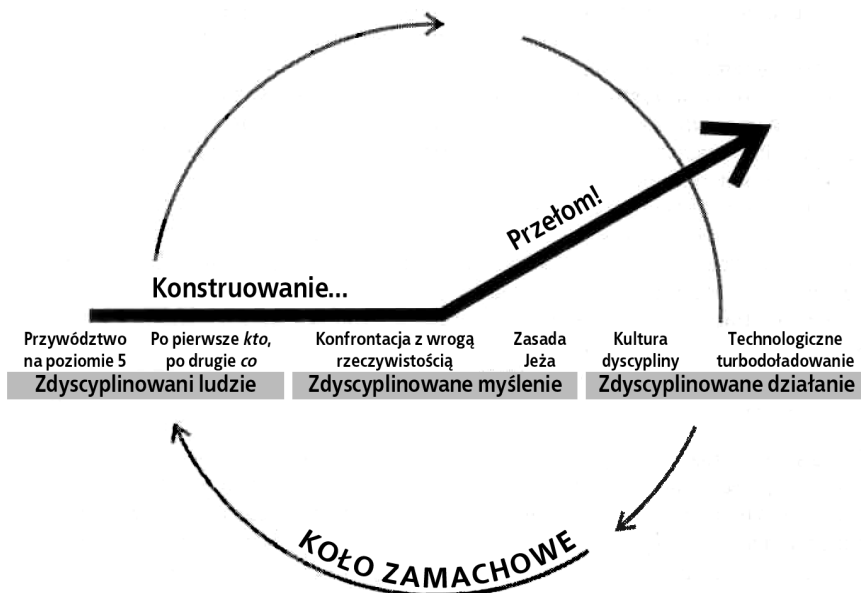
Przywództwo na poziomie 5. Byliśmy zdziwieni, wręcz zaszokowani, kiedy odkryliśmy, jakiego rodzaju przywódcy są niezbędni dla procesu przekształcania przedsiębiorstwa dobrego w wielkie. Z pewnością nie są to wielkie i popularne osobowości, które trafiają na pierwsze strony gazet i zyskują powszechną sławę. Wręcz przeciwnie, bardzo często wydaje się, że są to postacie z odległego świata – spokojni, zdystansowani, a nawet ukryci w cieniu swoich firm. Są oni zwykle dość specyficzną mieszanką osobistej skromności i zawodowej siły. Bardziej przypominają Lincolna lub Sokratesa niż Pattona czy Cezara.

Po pierwsze *кто*, po drugie *co*. Wydawać by się mogło, że przywódcy doskonałych przedsiębiorstw rozpoczną pracę od ustalania nowych wizji i strategii. Nic podobnego. Odkryliśmy, że zamiast tego zaczynają od znalezienia odpowiednich ludzi, przydzielenia właściwych dla nich miejsc na pokładzie i wysadzenia ludzi nieodpowiednich, a dopiero potem zastanawiają się, gdzie chcą dopłynąć. Stara maksyma, mówiąca, że „Ludzie stanowią główne aktywa firmy”, okazuje się nie mówić całej prawdy. To nie ludzie są głównymi aktywami firmy, są nimi *właściwi* ludzie.

Konfrontacja z wrogą rzeczywistością (nigdy nie tracąc wiary). Okazało się, że były jeniec wojenny miał nam więcej do przekazania na temat sposobów dochodzenia do doskonałości, niż większość książek dotyczących strategii korporacyjnej. Każde z wielkich przedsiębiorstw przyjęło postawę odzwierciedlającą pewien paradoks, nazwany przez nas paradoksem Stockdale’a, który brzmi: musisz zachować niezachwianą wiarę w to, że ostatecznie potrafisz i zdołasz zwyciężyć, bez względu na napotykaną trudności i *jednocześnie* musisz być na tyle zdyscyplinowany, by stawić czoło nawet najbardziej niepomyślnym faktom i zmierzyć się z rzeczywistością, jakakolwiek by ona nie była.

Zasada Jeża (prostota trzech kręgów). Przejście od przeciętnego do wielkiego wymaga przełamania kłątwy podstawowych kompetencji. Fakt, że coś jest waszym podstawowym biznesem, że działacie w nim od lat lub nawet od dziesięcioleci, nie oznacza wcale, że jesteście w tym najlepsi na świecie.

A jeśli nie możecie być najlepsi na świecie w swojej koronnej dziedzinie, nie może ona stanowić fundamentu wielkiej firmy. Należy ją wtedy zastąpić prostą koncepcją, którą odzwierciedla przesłanie płynące z trzech przecinających się kręgów.



Kultura dyscypliny. Każde przedsiębiorstwo ma swoją kulturę, ale bardzo nieliczne wypracowały *kulturę dyscypliny*. Kiedy ma się zdyscyplinowanych ludzi, nie potrzeba hierarchii. Kiedy myślenie jest zdyscyplinowane, zbędna jest biurokracja. Kiedy zdyscyplinowane są działania, nie ma potrzeby przeprowadzania nadmiernych kontroli. Kiedy uda się połączyć kulturę dyscypliny z etyką przedsiębiorczości, pojawia się alchemia doskonałych osiągnięć.

Technologiczne turbodoładowanie. Wielkie przedsiębiorstwa odmiennie postrzegają rolę technologii. Nigdy nie wykorzystują jej jako podstawowego środka rozpoczynającego proces transformacji. A mimo to, paradoksalnie, bardzo często są pionierami we wprowadzaniu nowych, starannie wybranych rozwiązań technologicznych. Odkryliśmy, że sama technologia nigdy nie jest bezpośrednią przyczyną ani doskonałości, ani upadku przedsiębiorstwa.

Koło zamachowe i spirala klęski. Tym, którzy wywołują rewolucje, wprowadzają dramatyczne zmiany lub bolesne restrukturyzacje, bardzo rzadko udaje się przejść od wyników dobrych do znakomych. Bez względu na to, jak wiele firma osiąga, transformacja w wielkie przedsiębiorstwo nigdy nie jest efektem jednego, nawet nadzwyczajnie udanego skoku. W badanych

przez nas przypadkach nie natrafiliśmy ani razu na jedno konkretne działanie, wybitny program, niezwykłą innowację, szczęśliwy traf czy cudowny moment. Nic z tych rzeczy. Jedno, co może pomóc, to mozolne popychanie koła zamachowego, ciągle w tym samym kierunku, które cały czas nabiera tempa aż do momentu przełomu i dalej.

Od przedsiębiorstw, które przeszły transformację i stały się wielkie, do wizjonerskich organizacji. Jak na ironię, patrzę teraz na tę książkę *Od dobrego do wielkiego* nie jako na kontynuację *Wizjonerskich organizacji*, ale raczej jako jej zapowiedź. Ta książka opowiada, w jaki sposób zmienić dobrą organizację w taką, która może trwale osiągać znakomite wyniki. Natomiast *Wizjonerskie organizacje to* książka, która uczy, jak firmę osiągającą wyjątkowe wyniki przekształcić w wielką i nieprzemijającą organizację, ikonę biznesu. Ta ostateczna zmiana wymaga przestrzegania nadrzędnych wartości i dążenia do celu większego niż samo zarabianie pieniędzy, połączonego z niezbędną zdolnością zachowywania nadrzędnej ideologii i jednoczesnego stymulowania postępu.

Koncepcje dotyczące transformacji przedsiębiorstw dobrych w wielkie (<i>Od dobrego do wielkiego</i>)	→	Trwale znakomite wyniki	+	Koncepcje zawarte w <i>Wizjonerskich organizacjach</i>	→	Nieprzemijające wielkie przedsiębiorstwo
--	---	-------------------------	---	--	---	--

Jeśli znacie już *Wizjonerskie organizacje*, proszę, odłóżcie na chwilę wszelkie pytania dotyczące związków pomiędzy tymi dwiema pracami, kiedy będziecie zaznajamiać się z wnioskami zawartymi w tej książce. W ostatnim rozdziale powrócę do tej kwestii i połączę je obie raz jeszcze.

PONADczasowa „FIZYKA” WIELKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Pewnego razu, gdy skończyłem prezentację moich badań przed grupą dyrektorów firm internetowych, jeden z nich spytał: „Czy te wnioski będzie można stosować nadal w warunkach nowej ekonomii? Czy nie będziemy musieli odrzucić wszystkich starych idei i zacząć budować od zera?”. Uważam, że to uzasadnione pytanie, zwłaszcza że żyjemy w czasach gwałtownych przemian. Ponadto pojawia się ono tak często, że postanowiłem uporać się z nim, zanim pozwolę wam zagłębić się w dalszą treść tej książki.

To prawda, że świat się zmienia, i tak będzie zawsze. Ale to wcale nie oznacza, że powinniśmy zaprzestać poszukiwań ponadczasowych zasad. Pomyślcie o tym w taki sposób: podczas gdy technika nieustannie się rozwija i zmienia, zasady fizyki pozostają cały czas niezmiennie. Często postrze-

gam naszą pracę jako poszukiwanie ponadczasowych zasad – takiej fizyki wielkich organizacji – które będą prawdziwe i znaczące bez względu na zmiany w świecie wokół nas. To prawda, że konkretne zastosowania mogą się zmienić (technika), ale pewne, niezmiennie prawa zorganizowanej ludzkiej działalności (fizyka) przetrwają.

Prawdą jest także, że pojawienie się nowej ekonomii to nic nowego. Odkrycie elektryczności, telefonu, samochodu, radia czy tranzystorów było taką samą nową ekonomią dla ludzi, którzy byli świadkami tamtych przemian. Ale za każdym razem najlepsi z menedżerów rygorystycznie i zdyscyplinowanie obstawali przy pewnych podstawowych zasadach.

Wiele osób zauważy, iż tempo zmian jest obecnie większe niż kiedykolwiek w przeszłości. Być może mają rację. Nawet jeśli tak jest, są w naszej grupie przedsiębiorstwa, które stanęły w obliczu zmian tak gwałtownych, że nowa ekonomia nie może się z nimi równać. Dla przykładu, na początku lat osiemdziesiątych, po wprowadzeniu pełnej deregulacji, branża bankowa musiała przejść całkowitą transformację w ciągu trzech lat. Z pewnością była to dla banków nowa ekonomia. A mimo to Wells Fargo stosował wszystkie wymienione w tej książce odkrycia, co doprowadziło go do osiągnięcia znakomych wyników w samym środku okresu gwałtownych przemian.

Kiedy będziecie się zagłębiać w kolejne rozdziały, starajcie się pamiętać o jednej rzeczy. To nie jest książka ani o starej, ani o nowej ekonomii. Nie jest to nawet książka o przedsiębiorstwach, które tu wymieniamy, a nawet nie jest to praca o biznesie. Opisujemy tutaj jedną rzecz: ponadczasowe zasady konieczne do przekształcania organizacji dobrych w wielkie. Ta książka stara się pokazać, w jaki sposób można dobrą organizację zmienić tak, by była zdolna przez długi czas osiągać wyjątkowe wyniki.

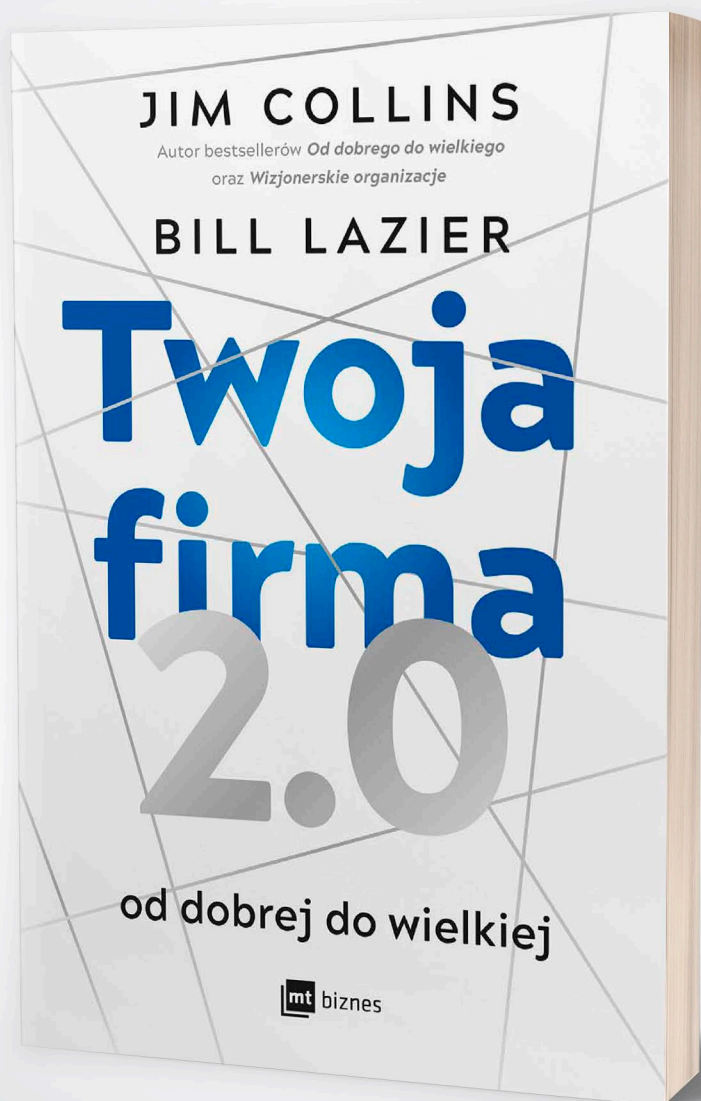
Być może będzie to dla was niespodzianką, ale ja sam nie uważam ani swoich badań, ani mojej książki za prace dotyczące tylko biznesu. Postrzegam je raczej jako próbę odkrycia tego, co pomaga stworzyć wielką organizację każdego rodzaju. Interesuje mnie zrozumienie fundamentalnych różnic pomiędzy dobrym i doskonałym, pomiędzy wyjątkowym i miernym w ogóle, nie tylko w biznesie. Akurat tak się złożyło, że to przy pomocy korporacji zaglądam do czarnej skrzynki. Robię tak, ponieważ spółki publiczne, w przeciwieństwie do innych organizacji, mają dwie cechy niezmiernie przydatne w badaniach. Pierwszą jest możliwość precyzyjnego określenia ich wyników (co ogromnie ułatwia wybór badanej grupy), drugą zaś szeroki dostęp do informacji na ich temat.

To, że dobre jest wrogiem wielkiego, wcale nie jest problemem czysto biznesowym. Tak naprawdę to powszechny problem ludzki. Kto dokładnie przyjrzy się kwestii przekształcania dobrego w doskonałe, znajdzie tam wartości przydatne w organizacjach każdego typu. Dobre szkoły mogą się stać

wybitnymi szkołami. Dobre gazety mogą się rozwinąć w gazety znakomite. Dobre agencje rządowe mogą się zmienić w agencje świetne. Zaś dobre przedsiębiorstwa mogą się przekształcić w doskonałe przedsiębiorstwa.

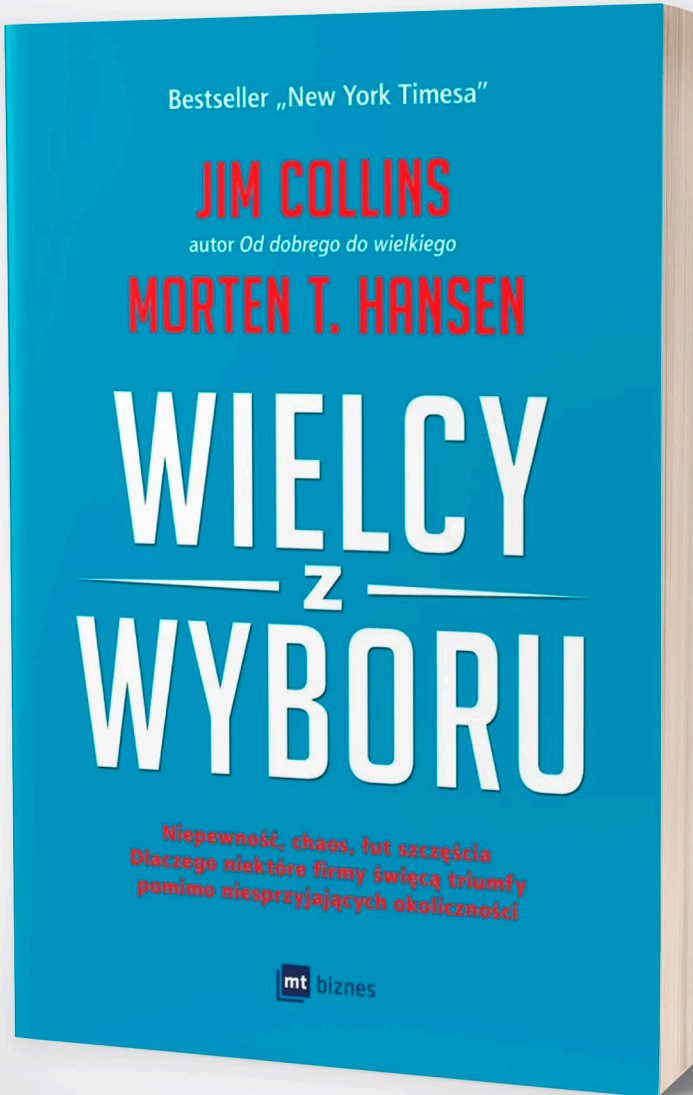
Zapraszam was zatem, byście wraz ze mną przeżyli intelektualną przygodę odkrywania, w jaki sposób przemienić dobre w doskonałe. Zachęcam was także do kwestionowania i podważania tego, czego się dowiecie. Jak mawiał jeden z moich ulubionych profesorów: „Dobry student nigdy do końca nie wierzy swojemu profesorowi”. Święta prawda. Mawiał on jednak również: „Nikt nie powinien odrzucać dowodów tylko dlatego, że nie podoba mu się, co one implikują”. Dlatego proszę, byście świadomie rozważyli treść naszej książki, zamiast ślepo akceptować nasze wnioski. Jesteście sędziami i ławą przysięgłych. Wysłuchajcie zatem dowodów.

Zobacz także



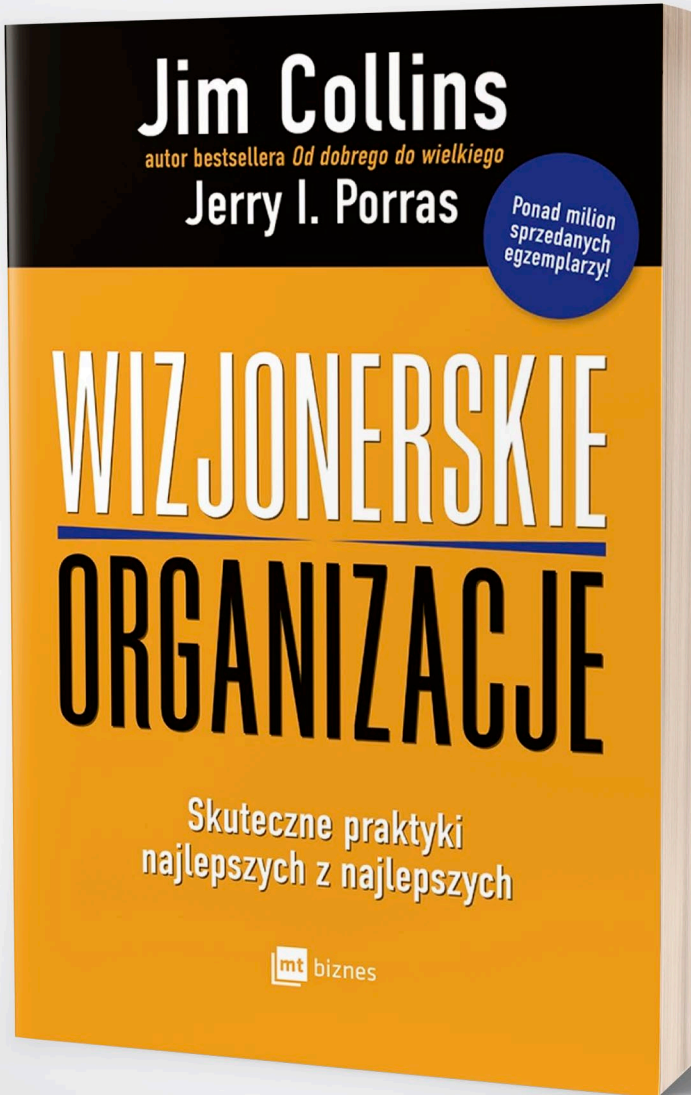
www.mtbiznes.pl/produkt/twoja-firma-20

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/wielcy-z-wyboru

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/wizjonerskie-organizacje

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/jak-upadaja-giganci-oprawa-miekka

Biznesowa książka roku
magazynu „Fast Company”

**Czy istnieje organizacyjny kod DNA czyniący firmę gatunkiem wyższym od konkurentów?
I, co ważniejsze, czy da się takim DNA „zarazić” firmę przeciętną i zmienić ją w nadzwyczajną?**

JIM COLLINS wraz ze swoim zespołem badaczy wydestylował taki kod DNA – kod, który jest syntezą wieloletnich badań setek firm. W książce **Od dobrego do wielkiego** omawia 11 przypadków firm, które dokonały przeskoku organizacyjnego: pokonały rynkową grawitację i stały się potężne. Są wśród nich między innymi Merck, Intel, Coca-Cola i General Electric. Przeszły one drogę od przeciętności do doskonałości i osiągnęły zadziwiające wyniki. Ich łączna średnia stopa zwrotu w ciągu 15 lat od punktu zwrotnego była 6,9 razy większa niż oferowana przez rynek ogólny. Oprócz tego Collins opisuje szereg organizacji, którym brak zwycięskiego DNA skutecznie odciął drogę do prosperity.

W książce **Od dobrego do wielkiego** znajdziecie ponadczasowe zasady konieczne do przekształcania organizacji dobrych w wielkie. Jej autor pokazuje, w jaki sposób można dobrą organizację zmienić tak, by była zdolna przez długi czas osiągać wyjątkowe wyniki.

Nasze pięcioletnie badania przyniosły wiele ciekawych spostrzeżeń, niejednokrotnie zaskakujących i niezgodnych z obiegowymi opiniami. Nadrzędny wniosek, jaki z nich wypływa, można zawrzeć w jednym zdaniu: wierzymy, że niemal każda organizacja może bardzo znacząco poprawić swoje wyniki i swoją pozycję, być może nawet stać się wielką firmą, jeśli konsekwentnie będzie u siebie wprowadzać pomysły, które odkryliśmy.

[fragment]

MT17154
Cena 64,90 zł

