

autorul bestsellerului *Exceleța în afaceri*. De ce anumite companii reușesc saltul de la bun la excelent, iar altele nu?

JIM COLLINS



MORTEN T. HANSEN

Drumul cătire exceleța

*Cum să învingi
incertitudinea,
haosul și nenorocul*



Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	7
Capitolul 1	
Prosperând în incertitudine.....	11
Capitolul 2	
Liderii 10X.....	23
Capitolul 3	
Marșul de 20 de mile.....	51
Capitolul 4	
Întâi gloanțe, apoi ghiulele.....	82
Capitolul 5	
Mai sus de linia morții	114
Capitolul 6	
Specific, metodic și consecvent (SMC).....	141
Capitolul 7	
Rezultatul șansei	167
Epilog	
Opțiunea pentru excelență	201
Întrebări frecvente.....	204
Fundamentele cercetării	
Metodologia.....	218
Fundamentele cercetării	
Selectarea companiilor 10X.....	229

Fundamentele cercetării	
Selectarea companiilor de referință.....	234
Fundamentele cercetării	
Analiza marșului de 20 de mile.....	237
Fundamentele cercetării	
Analiza inovației.....	239
Fundamentele cercetării	
Analiza „întâi gloanțe, apoi ghiulele“	243
Fundamentele cercetării	
Analiza de risc a lichidităților și bilanțurilor	247
Fundamentele cercetării	
Analiza categoriilor de risc.....	250
Fundamentele cercetării	
Analiza vitezei de reacție.....	253
Fundamentele cercetării	
Analiza rețetei SMC.....	258
Fundamentele cercetării	
Analiza șansei.....	261
Fundamentele cercetării	
Analiza Hockey Hall of Fame	268
<i>Note</i>	271
<i>Index</i>	309

Capitolul 1

Prosperând în incertitudine

Pur și simplu, nu știm ce ne rezervă viitorul.

PETER L. BERNSTEIN¹

Nu putem prezice viitorul. Dar îl putem crea.

Întoarceți-vă în timp cu 15 ani în urmă și gândiți-vă ce evenimente destabilizatoare s-au întâmplat de atunci încolo — în lume, în țara voastră, pe piețe, în munca voastră, în viața personală —, evenimente care au sfidat toate așteptările. Putem fi uimiți, confuzi, șocați, uluiți, încântați sau îngroziți, dar rareori vizionari. Niciunul dintre noi nu poate prezice cu certitudine întorsăturile și răsturnările de situație pe care le vor avea viețile noastre. Viața este incertă, viitorul, necunoscut. Acest lucru nu este nici bine și nici rău. Pur și simplu, există, la fel ca gravitația. Dar chiar și așa, avem o responsabilitate: cum să ne conducem propria soartă, în asemenea condiții.

Am demarat în 2002 proiectul de cercetare de nouă ani ce stă la baza acestei cărți, atunci când America s-a trezit din falsa ei stare de stabilitate, de siguranță și de bogăție îndreptățită. Piața dominată mult timp de optimism și de creșteri a căzut. Surplusul bugetului guvernamental s-a transformat în deficit. Atacurile teroriste de la 11 septembrie 2001 i-au îngrozit și înfuriat pe oamenii de pretutindeni; și a urmat războiul. Între timp, în lumea întregă, schimbările tehnologice și competiția globală și-au continuat marșul neobosit și implacabil.

Toate acestea au condus la o întrebare simplă: *De ce unele companii prosperă în incertitudine, ba chiar în haos, iar altele nu?* Atunci când sunt lovite de evenimente tumultuoase, presate de forțe imense și rapide pe care nu le putem

nici prezice și nici controla, ce le deosebește pe acelea care se comportă excelent de cele care au rezultate sub așteptări sau chiar mai rău?

Nu noi alegem întrebările asupra cărora trebuie să reflectăm. Ele ne aleg pe noi. Uneori, o întrebare se agață de gâtul nostru și mârâie: „Nu îți voi da drumul din strânsoare și nu te voi lăsa să respiri, până când nu îmi răspunzi!“ Acest studiu ne-a prins în mreje datorită anxietății noastre persistente și simțului apăsător de vulnerabilitate, într-o lume ce pare din ce în ce mai dezordonată. Întrebarea nu era doar interesantă din punct de vedere intelectual, ci și relevantă în mod personal. Iar pe măsură ce am petrecut mai mult timp împreună cu studenții noștri și am lucrat cu lideri din domeniul afacerilor și din sectoarele sociale, am simțit și la ei aceeași anxietate. În anii care au urmat, evenimentele au servit doar scopului de a întări acest sentiment de neliniște. Ce va urma? Tot ce știm este că nimeni nu știe.

Și totuși, unele companii și unii lideri navighează extraordinar de bine prin această lume. Ei nu doar reacționează, ci creează. Nu doar supraviețuiesc, ci triumfă. Nu doar reușesc, ci prosperă. Construiesc afaceri extraordinare, care durează. Nu credem că haosul, incertitudinea și instabilitatea sunt bune — companiile, liderii, organizațiile și societățile nu prosperă *pe bază de* haos. Dar pot prospera *în* haos.

Pentru a ajunge la întrebarea „cum“, am pornit în căutarea companiilor care au început de la o poziție vulnerabilă, s-au ridicat devenind companii excelente cu performanțe spectaculoase și au făcut asta într-un mediu instabil, caracterizat de forțe puternice, rapide, nesigure, incontrolabile și cu potențial dăunător. Apoi, am comparat aceste companii cu un set de alte companii, reunite într-un grup de control, care, în același mediu extrem, au eșuat în a deveni excelente. Am folosit apoi contrastul dintre învingători și mediocri, pentru a dezvălui factorii distinctivi care le permit unora să prospere în incertitudine.

Am etichetat subiecții de studiu ultraperformanți cu numele „10X“, deoarece aceștia nu doar au supraviețuit ori au avut succes. Ei au prosperat cu adevărat. Fiecare subiect 10X a depășit media industriei de cel puțin *10 ori*. Iar dacă ați fi investit 10 000 USD într-un portofoliu constituit din titluri ale companiilor 10X la sfârșitul anului 1972 (considerând că fiecare companie s-a menținut la rata medie de profit înregistrată la bursa de valori, până în momentul listării

ei reale la New York Stock Exchange, American Stock Exchange sau NASDAQ), investiția ar fi crescut ajungând la o valoare de peste 6 milioane USD până la sfârșitul perioadei noastre de studiu (sfârșitul anului 2002) — o performanță de 32 de ori mai bună decât media pieței bursiere.²

Pentru a cuprinde esența studiului nostru, să luăm drept exemplu unul dintre cazurile 10X: Southwest Airlines. Gândiți-vă la toate evenimentele care au lovit industria aviatică din 1972 până în 2002: crize de combustibil, dereglementări, conflicte de muncă, greve ale controlorilor de trafic, recesiuni paralizante, ascensiuni ale dobânzilor, deturnări, falimente după falimente. Iar în 2001 — atacurile de la 11 septembrie. Și totuși, dacă ați fi investit 10 000 USD în Southwest Airlines pe 31 decembrie 1972 (când era doar o companie mică, echipată cu trei avioane, abia atingând pragul de rentabilitate și asediată de companiile mari, gata să distrugă intrușii) cei 10 000 USD ar fi crescut până la sfârșitul lui 2002 până la aproape 12 milioane USD, aducând un profit de 63 de ori mai mare decât media piețelor bursiere. Sunt rezultate mai bune decât cele înregistrate de Wal-Mart, Intel, General Electric, Johnson & Johnson sau Walt Disney. De fapt, conform unei analize făcute de *Money Magazine*, Southwest Airlines a avut cea mai bună rentabilitate a investiției dintre toate companiile S&P 500 care au fost cotate la bursă în 1972 și licitate apoi pe parcursul a 30 de ani, până în 2002.³ Sunt rezultate impresionante indiferent cum le-am măsura, dar devin de-a dreptul uimitoare dacă luăm în calcul furtunile zguduitoare, șocurile destabilizatoare și incertitudinea cronică a mediului în care activa Southwest Airlines.

Și totuși, cum a învins Southwest adversitățile? Ce a făcut pentru a-și controla propria soartă? Și cum a reușit să obțină rezultate de top, în vreme ce alte companii aeriene nu au reușit? Mai exact, de ce a excelat Southwest într-un mediu atât de radical, în vreme ce contraexemplul său, Pacific Southwest Airlines (PSA), a eșuat și a devenit nesemnificativă, în ciuda faptului că ambele au avut același model de afaceri, în aceeași industrie și cu aceeași șansă de a excela? Acest unic contrast cuprinde esența întrebării analizate de noi.

Am fost întrebați de mulți dintre studenții și cititorii noștri: „Prin ce se deosebește acest studiu de cercetările voastre anterioare în domeniul

companiilor excelente, în special de *Afaceri clădite să dureze** și *Exelența în afaceri***?“ Metoda este asemănătoare (analize istorice comparative), iar problematica excelenței este constantă. Dar, în acest studiu, spre deosebire de alte cercetări anterioare, nu am ales subiecții doar ținând cont de performanțe sau nivel, ci și de ostilitatea *mediului* în care au activat.

Am făcut selecția atât pe baza performanțelor, cât și a mediului — din două motive. În primul rând, avem convingerea că viitorul va rămâne imprezvizibil și lumea instabilă pentru tot restul vieții noastre, așa că am vrut să înțelegem factorii caracteristici marilor organizații (acelea care înving într-un astfel de mediu, în ciuda unor șanse reduse). În al doilea rând, analizând în medii extreme cele mai bune companii și pe liderii lor, am receptat informații care altfel ar fi putut rămâne ascunse, dacă studiam liderii în contexte mai liniștite. Imaginați-vă că vă aflați în mijlocul naturii într-o excursie de plăcere, plimbându-vă pe pajiști însoțite, iar partenerul vostru este un alpinist excelent, care a condus expediții pe cele mai periculoase vârfuri din lume. Probabil, veți observa că este puțin diferit de ceilalți, poate mai atent la potecă sau mai grijuliu în împachetarea micilor provizii. Dar, în ansamblu, dată fiind predictibilitatea unei zile minunate de primăvară, ar fi dificil de aflat ce anume face ca acest lider să fie cu adevărat excepțional. Iar acum, prin contrast, imaginați-vă că sunteți pe Muntele Everest cu același cățărător, în mijlocul unei furtuni ucigașe. În *acel* mediu, ați putea vedea mult mai clar ce îl face diferit și de ce este el nemaipomenit.

Studierea liderilor într-un mediu extrem este ca efectuarea unui experiment legat de științele comportamentale sau ca utilizarea unei centrifugi într-un laborator: aruncă liderii într-un mediu extrem și asta duce la descoperirea diferențelor majore care separă excelența de mediocritate. Studiul nostru observă felul în care s-au distins cei cu adevărat excelenți de cei buni, în medii care au solicitat și amplificat asemenea diferențe.

* Autori Jim Collins și Jerry I. Porras, carte apărută în traducere la Curtea Veche Publishing, București, 2006, 496 pagini. (*n. red.*)

** Autor Jim Collins, carte apărută în traducere la Curtea Veche Publishing, București, 2012, 336 pagini. (*N. red.*)

În restul acestui capitol introductiv, vom evidenția succint călătoria noastră făcută în scopul cercetării și vom vedea în premieră câteva dintre surprizele pe care le-am întâlnit pe parcurs. (Puteți găsi o descriere mai detaliată a metodologiei noastre de cercetare în anexa intitulată „Fundamentele cercetării: Metodologia“.) Începând cu capitolul 2, aprofundăm ceea ce am aflat despre persoanele care au condus aceste companii, iar în capitolele de la 3 până la 6, modul în care acestea și-au construit și condus companiile, comparativ cu altele care au avut mai puțin succes. În capitolul 7, ajungem la ceea ce, pentru noi, a fost o parte fascinantă a călătoriei: studierea norocului. Noi am definit norocul, am cuantificat norocul, am stabilit dacă subiecții 10X au fost mai norocoși (sau nu) și am descoperit ce fac ei *diferit* în legătură cu norocul.

Găsirea subiecților 10X

Am petrecut primul an făcând eforturi pentru a identifica setul primar de studiu cu subiecți 10X, căutând cazuri istorice care să treacă trei teste de bază:

1. Compania să fi avut rezultate cu adevărat spectaculoase într-o perioadă de peste 15 ani, comparativ cu firmele cotate la bursă și cu domeniul în care activa.
2. Compania să fi atins aceste rezultate într-un mediu deosebit de turbulent, plin de evenimente incontrolabile, cu dinamică foarte rapidă, incertitudine și potențial dăunător.
3. Compania să-și fi început ascensiunea către excelență dintr-o poziție de vulnerabilitate, fiind nouă și/sau mică la începutul călătoriei spre statutul 10X.

Dintr-o listă inițială de 20 400 de companii, am parcurs sistematic 11 niveluri de teste pentru a identifica subiecții care îndeplineau toate cerințele noastre. (A se vedea secțiunea „Fundamentele cercetării: Selectarea companiilor 10X“.) Deoarece am vrut să studiem performanțele extreme în medii extreme, am utilizat așadar în selecțiile noastre standarde extreme. Setul final

de subiecți 10X (a se vedea tabelul care urmează) a înregistrat performanțe extraordinare, în erele dinastice pe care le-am analizat noi.

Setul final de subiecți 10x

Subiect 10X	Era dinastică de studiu	Valoarea a 10 000 USD investiți*	Rezultate comparativ cu piața ⁴	Rezultate comparativ cu industria ⁵
Amgen	1980–2002	4,5 milioane	24,0 × piața	77,2 × industria
Biomet	1977–2002	3,4 milioane	18,1 × piața	11,2 × industria
Intel	1968–2002	3,9 milioane	20,7 × piața	46,3 × industria
Microsoft	1975–2002	10,6 milioane	56,0 × piața	118,8 × industria
Progressive Insurance	1965–2002	2,7 milioane	14,6 × piața	11,3 × industria
Southwest Airlines	1967–2002	12,0 milioane	63,4 × piața	550,4 × industria
Stryker	1977–2002	5,3 milioane	28,0 × piața	10,9 × industria

* Venituri cumulate din acțiuni, cu dividendele reinvestite. Investiți 10 000 USD în fiecare companie la 31 decembrie 1972 și dețineți investiția până la 31 decembrie 2002; în cazul în care compania nu era listată la bursă la 31 decembrie 1972, pentru creșterea investiției, am utilizat rata medie de rentabilitate a burselor de valori, până la prima lună de date CRSP disponibile pentru compania respectivă. Sursa tuturor calculelor din această lucrare privind veniturile din acțiuni: ©200601 CRSP® Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Folosită cu permisiune. Toate drepturile rezervate. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Înainte de a merge mai departe, vom face referire la un aspect-cheie în privința subiecților incluși în studiul nostru. Noi am studiat *erele istorice* corespunzătoare unor performanțe dinastice care s-au finalizat în 2002, și nu companiile așa cum se prezintă ele astăzi. Este foarte posibil ca, până la momentul în care citiți aceste cuvinte, una sau mai multe dintre companiile menționate în tabelul anterior să se fi poticnit, decăzând și făcându-vă să vă întrebați: „Dar cum rămâne cu compania XYZ? Nu pare să aibă rezultate de 10X astăzi.“ Așadar, priviți cercetarea noastră prin comparație cu studierea unei dinastii din domeniul sportiv, în cei mai buni ani ai săi. Simplu fapt că dinastia baschetului UCLA Bruins din anii 1960 și 1970, condusă de antrenorul John Wooden (cu

10 campionate NCAA câștigate în 12 ani), a decăzut după retragerea lui Wooden nu anulează informațiile obținute prin studierea echipei Bruins în perioada sa dinastică.⁶ Mergând pe același fir, o companie excelentă poate înceta să mai fie excelentă (a se vedea *How the Mighty Fall*, de Jim Collins), și totuși aceasta nu-i șterge era dinastică din istoric. Tocmai pe această *eră dinastică istorică* ne-am concentrat obiectivul cercetării și ne-am bazat descoperirile.

Puterea contrastului

Metoda noastră de cercetare se bazează pe existența unui termen de comparație. Întrebarea importantă nu este: „Ce au avut în comun companiile excelente?” Întrebarea importantă este: „Ce au avut în comun companiile excelente, care *le-a diferențiat* de competitorii lor direcți?” Competitorii la care facem referire sunt companii care activau în aceeași industrie, cu aceleași oportunități sau cu unele similare, în aceeași perioadă ca și companiile 10X, și care, cu toate acestea, nu au avut rezultate notabile. Utilizând un cadru riguros de evaluare, am identificat în mod sistematic o companie competitoră pentru fiecare subiect 10X. (A se vedea secțiunea „Fundamentele cercetării: Selectarea companiilor de referință“.) Ca grup, companiile 10X și-au depășit competitorii cu peste 30 la 1 (a se vedea graficul „Un studiu al contrastelor“).⁷ Contrastul dintre subiecții 10X și companiile lor de referință *pe parcursul erei relevante pentru analiză* a condus la descoperirile noastre.

Iată, deci, setul final de studiu, constituit din subiecții 10X și din competitorii lor de referință: Amgen comparat cu Genentech; Biomet cu Kirschner; Intel cu AMD; Microsoft cu Apple; Progressive cu Safeco; Southwest Airlines cu PSA; și Stryker cu United States Surgical Corporation (USSC). În ceea ce privește alegerea Apple ca termen de comparație, știm că Apple constituie unul dintre cele mai impresionante cazuri de revenire din toate timpurile. Obiectivul nostru în privința contrastului Microsoft *versus* Apple s-a concentrat pe anii 1980 și 1990, când Microsoft a câștigat enorm, iar Apple aproape s-a autodistrus. Dacă ați fi cumpărat acțiuni Apple la sfârșitul lunii decembrie 1980, luna în care s-a făcut oferta publică inițială (IPO), și le-ați fi păstrat până la

sfârșitul perioadei noastre de analiză din 2002, investiția ar fi valorat cu peste 80% *mai puțin* decât media de pe piața acțiunilor.⁸ Ulterior în această carte, vom vorbi și despre revenirea uimitoare a Apple sub conducerea lui Steve Jobs, dar merită să remarcăm aici un aspect: într-adevăr, companiile se pot schimba în timp, trecând de la competitor oarecare la 10X, și invers. Fiindcă e oricând posibil să treci de la „bine“ la „excelent“.

Un studiu al contrastelor

Companiile 10X *versus* companiile de referință



Note:

1. Pentru fiecare companie, am utilizat rata medie de rentabilitate a burselor de valori, până la prima lună de date CRSP disponibile.
2. Sursa tuturor calculului din această lucrare privind veniturile din acțiuni: ©200601 CRSP® Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Folosită cu permisiune. Toate drepturile rezervate. www.crsp.chicagobooth.edu.

Surprinși de date

Am efectuat apoi o analiză istorică profundă a fiecărei perechi de companii. Am colectat peste 7 000 de documente din istoricul acestora, pentru a contura o

imagine clară a evoluției fiecăreia, an de an, de la înființare și până în 2002. Am analizat sistematic categorii de date, luând în calcul factori precum: dinamica industriei, fundamentele pentru înființarea companiei, organizarea, leadership-ul, cultura, inovația, tehnologia, riscul, managementul financiar, strategia, schimbările strategice, viteza și norocul. (A se vedea secțiunile intitulate „Fundamentele cercetării“, pentru mai multe detalii privind culegerea datelor și analiza lor.) Nu am pornit această călătorie cu vreo teorie prealabilă de verificat sau de dovedit. Ne place să fim surprinși de dovezi și schimbați de ceea ce descoperim.

Am dezvoltat conceptele din această lucrare din datele pe care le-am cules, pornind de la zero și construind un cadru. Am avut o abordare iterativă, generând idei inspirate de datele disponibile, comparând acele idei cu dovezile, urmărind conceptele cum se curbează și se îndoaie sub greutatea dovezilor, înlocuindu-le cu idei noi, revizuiind, testând și revizuiind din nou, până când toate conceptele s-au potrivit cu dovezile.

Am acordat cea mai mare importanță dovezilor provenite din perioada evenimentelor. Nucleul analizei noastre s-a bazat tot timpul pe compararea subiecților 10X cu competitorii lor în aceeași epocă și pe răspunsul la întrebarea: „Ce a fost diferit?“ Această metodă de investigație s-a dovedit deosebit de relevantă — nu numai în conturarea unor perspective, ci și în spulberarea unor mituri puternic înrădăcinate. De fapt, multe dintre descoperiri s-au dovedit a fi complet opuse intuiției noastre și fiecare dezvăluire majoră a surprins cel puțin pe unul dintre noi. Ca o avanpremieră a ceea ce va urma, iată aici un eșantion de mituri, subminate de această cercetare.

Mitul înrădăcinat: Liderii de succes într-o lume turbulentă sunt niște vizionari îndrăzneți și orientați către risc.

Descoperirea contrară: Cei mai buni lideri pe care i-am studiat nu aveau o abilitate vizionară de a prevedea viitorul. Ei observau ce funcționa, își dădeau seama de ce funcționa și construiau pornind de la acele fundamente dovedite. Nu au fost mai înclinați către risc, mai îndrăzneți, mai vizionari sau mai

creativi decât competitorii lor. Dar au fost mai disciplinați, mai empirici și mai paranoici.

Mitul înrădăcinat: Inovația face companiile 10X să se remarcă într-o lume haotică și incertă, care se mișcă rapid.

Descoperirea contrară: Spre surprinderea noastră, nu. Desigur, subiecții 10X au inovat (chiar foarte mult). Dar dovezile nu susțin ipoteza conform căreia aceste companii 10X au fost în mod necesar mai inovatoare decât competitorii lor care au avut mai puțin succes; iar în unele cazuri surprinzătoare, subiecții 10X au fost *mai puțin* inovatori. Inovația în sine nu pare să fie genul de atu la care trebuie să ne așteptăm; mai importantă este abilitatea companiei de a *duce la următorul nivel* inovația, de a îmbina creativitatea cu disciplina.

Mitul înrădăcinat: O lume plină de pericole îi favorizează pe cei rapizi — ești fie rapid, fie mort.

Descoperirea contrară: Ideea că a conduce într-o „lume rapidă“ necesită întotdeauna „decizii rapide“ și „acțiuni rapide“ (și că ar trebui să îmbrățișăm o filosofie de genul: „Repede! Repede! Repede!“) este o bună modalitate de a fi eliminat. Liderii 10X își dau seama *când* să acționeze rapid și *când nu*.

Mitul înrădăcinat: Schimbări majore în exterior impun schimbări majore în interior.

Descoperirea contrară: Subiecții 10X s-au schimbat *mai puțin*, ca reacție la mediul înconjurător dinamic, decât competitorii lor. Doar pentru că lumea ta este zguduită de schimbări dramatice nu înseamnă că ar trebui să efectuezi schimbări majore și în privința ta.

Mitul înrădăcinat: Marile companii cu un nivel de succes 10X au avut mult mai mult noroc.

Descoperirea contrară: Companiile 10X, în general, nu au avut mai mult noroc decât competitorii lor. Ambele firme dintr-o pereche de comparație au avut noroc (dar și ghinion pe măsură). Problema esențială nu este dacă vei avea noroc, ci *ce vei face* cu norocul pe care îl ai.

Un nou obiectiv, o cercetare de anduranță

Această carte completează o serie de cercetări anterioare, având ca subiect factorul care deosebește companiile excelente de cele bune — serie care a început în 1989 cu lucrarea *Afaceri clădite să dureze* (scrisă împreună cu Jerry Porras) și a continuat cu *Exceleța în afaceri*, după care a urmat *How the Mighty Fall*. Setul complet de date rezultat din această amplă serie de cercetări acoperă evoluția a 75 de corporații, pe o perioadă însumată de peste 6 000 de ani de istorie corporatistă.⁹ Așadar, deși lucrarea de față e diferită de precedentele și inedită prin datele prezentate, ea poate fi văzută și ca o parte integrantă a unei călătorii mai lungi, făcute în scopul explorării unei întrebări: „De ce anume este nevoie pentru a construi o mare companie?”

După părerea noastră, fiecare cercetare poate fi comparată cu perforarea unei cutii negre și introducerea prin fante a unor fascicule de lumină, în interiorul cutiei găsindu-se principiile durabile care diferențiază companiile excelente de cele bune. Fiecare nou studiu descoperă dinamici noi și ne permite să vedem din perspective noi principiile relevate anterior. Nu putem pretinde că principiile pe care le descoperim „determină” excelența (nimeni nu poate, în domeniul științelor sociale, să cunoască în mod absolut cauzalitatea), dar putem afirma că există corelații ce își au rădăcinile în fapte. Dacă aplicați în mod disciplinat descoperirile noastre, șansele de a construi o companie excelentă și durabilă vor fi mai mari decât dacă acționați ca unul dintre competitorii acesteia.

Dacă ați citit *Afaceri clădite să dureze*, *Exceleța în afaceri* sau *How the Mighty Fall*, veți vedea în următoarele șase capitole foarte puține comentarii despre conceptele prezentate în acele cărți. Cu excepția unei trimiteri directe la Liderul de nivelul 5, în mod intenționat *nu* am scris în paginile ce urmează despre principii precum: Conceptul de arici, Mai întâi „cine” (oamenii potriveți din autobuz), Valorile esențiale, SIDT (Scopuri importante, dificile și temerare), Cultura asemănătoare unui cult, Paradoxul Stockdale, Artizanii și construcția ceasului, Cele cinci stadii ale declinului sau Volantul. Motivul este simplu: de ce să ne ocupăm în această carte de un subiect care este deja bine prezentat în cărțile anterioare? Acestea fiind spuse, am testat conceptele din cărțile

anterioare și am descoperit că ele *sunt* valabile și într-o lume haotică și incertă. La sfârșitul acestei cărți (a se vedea secțiunea „Întrebări frecvente“), vom răspunde la întrebările cele mai comune despre cum se leagă principiile din această lucrare de cele din cărțile precedente. Dar scopul principal al acestei cărți este acela de a împărtăși conceptele *noi* învățate din *această* cercetare.

Acum, că am finalizat călătoria noastră spre cunoaștere, suntem mult mai liniștiți. Nu pentru că am crede că viața va deveni în mod miraculos stabilă și previzibilă; mai curând, forțele complexității, globalizării și ale tehnologiei accelerează schimbarea și cresc volatilitatea. Dar ne simțim liniștiți deoarece înțelegem mai bine ce anume este necesar pentru a supraviețui, a naviga și a reuși. Acum suntem mult mai bine pregătiți pentru ceea ce nu putem prevedea.

Să prosperi într-o lume haotică nu este o provocare doar în afaceri. De fapt, munca noastră nu se referă în mod esențial *la* afaceri, ci la principiile care diferențiază organizațiile excepționale de cele bune. Suntem mereu curioși să descoperim ce stă la baza marilor organizații durabile — de *orice* natură ar fi ele. Dar folosim companiile listate la bursă ca reper și bază de date, deoarece acestea ne oferă o evaluare clară și consecventă a rezultatelor (astfel încât putem să ne alegem riguros subiecții) și ne pun la dispoziție date ușor accesibile și numeroase din istoricul lor. Orice altă instituție remarcabilă — o școală publică, un spital, o echipă sportivă, o biserică, o unitate militară, un cămin pentru persoane fără adăpost, o orchestră, o organizație nonprofit — are o definiție proprie a rezultatelor, determinată de scopul său de bază. Și totuși, problema stabilirii a ce este necesar pentru atingerea unor rezultate superioare, în contextul unei incertitudini permanente, este întâmpinată de fiecare dintre ele. Excelența nu este doar o realizare în afaceri; este o realizare umană.

Vă invităm, așadar, să ne însoțiți într-o călătorie, pentru a afla ce am descoperit noi. Îndoiiți-vă și chestionați concluziile; lăsați faptele să vorbească. Luați ceea ce găsiți util și aplicați în practică pentru a crea o companie excelentă, care nu doar să reacționeze la evenimente, ci să le modeleze. După cum ne învața marele gânditor în materie de management, Peter Drucker, cea mai bună — poate chiar singura — cale de a prezice viitorul este să îl creezi.¹⁰