

Γιατί μερικές εταιρείες καταφέρνουν να κάνουν το άλμα...
και άλλες όχι

ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΛΟ ΣΤΟ ΕΞΑΙΡΕΤΟ

JIM COLLINS

ΣΥΝ-ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ
ΦΤΙΑΓΜΕΝΕΣ ΝΑ ΔΙΑΡΚΕΣΟΥΝ (BUILT TO LAST)

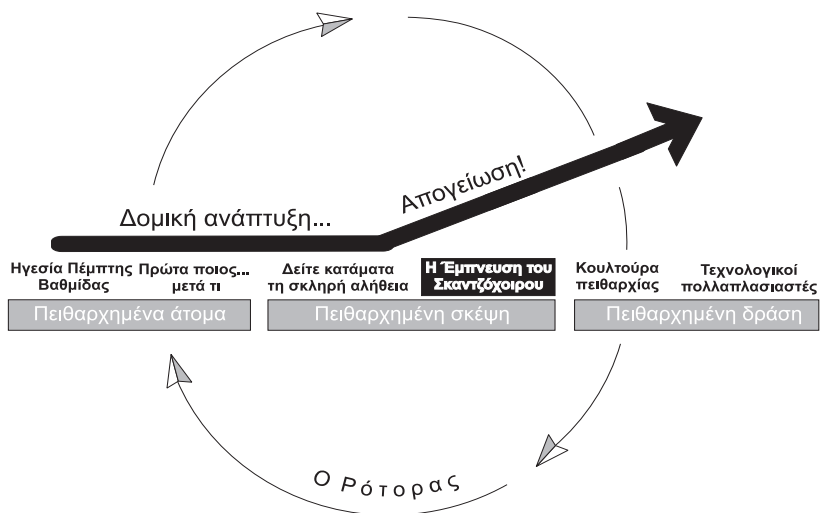


ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Ευχαριστίες</i>	9
<i>Πρόλογος</i>	13
1. Το καλό είναι εκθρόνος του εξαιρετού	15
2. Ηγεσία Πέμπτης Βαθμίδας	33
3. Πρώτα ποιος... μετά τι.....	61
4. Δείτε κατάματα τη σκληρή αλήθεια (Αλλά μη χάνετε ποτέ την πίστη σας).....	91
5. Η έμπνευση του σκαντζόχοιρου (Απλότητα μέσα στους τρεις κύκλους)	121
6. Μια κουλτούρα πειθαρχίας	157
7. Τεχνολογικοί πολλαπλασιαστές.....	187
8. Ο ρότορας και ο κύκλος της καταστροφής.....	211
9. Από το Καλό στο Εξαιρετο και μέχρι το Φτιαγμένες να Διαρκέσουν	239
Επίλογος: Οι πιο συνηθισμένες ερωτήσεις	267
<i>Παραρτήματα</i>	277
<i>Σημειώσεις</i>	329
<i>Ευρετήριο</i>	361

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΜΠΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΣΚΑΝΤΖΟΧΟΙΡΟΥ (ΑΠΛΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΥΣ)



Γνώθι σαυτόν

ΧΡΗΣΜΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΤΕΙΟΥ ΤΩΝ ΔΕΛΦΩΝ

από τον Πλάτωνα¹

Εσείς είσαστε σκαντζόχοιρος ή αλεπού;

Στο φημισμένο δοκίμιό του «Ο σκαντζόχοιρος και η αλεπού», ο Isaiah Berlin χωρίζει τους ανθρώπους σε σκαντζόχοιρους και σε αλεπούδες, με βάση μια αρχαία

ελληνική παραβολή: «Η αλεπού ξέρει πολλά πράγματα, ο σκαντζόχοιρος ξέρει ένα —αλλά πολύ σπουδαίο».² Η αλεπού είναι ένα πανέξυπνο ζώο, ικανό να επινοήσει χιλιάδες στρατηγικές για να επιτεθεί ύπουλα στον σκαντζόχοιρο. Καθημερινά η αλεπού στριφογυρίζει έξω από τη φωλιά του σκαντζόχοιρου και περιμένει την κατάλληλη στιγμή για να ορμήσει. Έτσι γρήγορη, ευέλικτη, και πανέξυπνη που είναι, δίνει την αίσθηση ότι θα είναι ο σίγουρος νικητής. Από την άλλη πλευρά ο σκαντζόχοιρος είναι ένα πιο αργοκίνητο ζώο που μοιάζει με διασταύρωση μικρού χόιρου και αγκαθωτού φράχτη. Κινείται με αργές κινήσεις και περνάει την ασήμαντη ημέρα του αναζητώντας την τροφή του και φροντίζοντας τη φωλιά του.

Η αλεπού τον περιμένει, παμπόνηρη και σιωπηλή σε κάποια διασταύρωση που συναντιούνται οι ντοροί τους. Ο σκαντζόχοιρος, που κοιτάζει μόνο τις δουλειές του, βρίσκεται ξαφνικά στο δρόμο της αλεπούς. «Τώρα δεν μου γλιτώνεις!» σκέφτεται η αλεπού. Με σβέλτες δρασκελιές καλύπτει την απόσταση που τους χωρίζει. Ο μικρόσωμος σκαντζόχοιρος διαισθάνεται τον κίνδυνο, σηκώνει το βλέμμα του, και σκέφτεται: «Πάλι τα ίδια! Πότε θα βάλει επιτέλους μυαλό;» Κουλουριάζεται αμέσως και κάνει με το σώμα του μια μικρή μπάλα που βγάζει από παντού αγκάθια. Η αλεπού, πιλαλώντας προς το θύμα της, βλέπει την άμυνα του σκαντζόχοιρου και σταματάει την επίθεση. Ξαναγυρίζει στο δάσος και αρχίζει να καταστρώνει τα σχέδιά της για την επόμενη επίθεση. Καθημερινά συμβαίνει μια παραλλαγή αυτής της επίθεσης και κάθε φορά η κατάληξη στο τέλος είναι πάντα η ίδια· παρά τη μεγαλύτερη πονηριά της αλεπούς, νικητής βγαίνει πάντα ο σκαντζόχοιρος.

Ο Berlin στηρίχτηκε σε αυτή τη μικρή παραβολή για να χωρίσει τους ανθρώπους σε δύο βασικές ομάδες: στις αλεπούδες και στους σκαντζόχοιρους. Οι αλεπούδες κυνηγούν πολλούς στόχους ταυτόχρονα και βλέπουν τον κόσμο περίπλοκο όπως είναι. «Διασπείρονται ή εξαπλώνονται, καθώς κινούνται σε πολλά επίπεδα», λέει ο Berlin, και δεν συνθέτουν ποτέ τις σκέψεις τους σε μία ολοκληρωμένη ιδέα ή ένα ενιαίο όραμα. Από την άλλη πλευρά, οι σκαντζόχοιροι απλοποιούν τον περίπλοκο κόσμο και τον μετατρέπουν σε μια απλή οργανωτική ιδέα, μια βασική αρχή ή έννοια που ενώνει και καθοδηγεί τα πάντα. Όσο περίπλοκος και αν είναι ο κόσμος, ο σκαντζόχοιρος μετατρέπει όλες τις προκλήσεις και τα διλήμματα σε απλές —σχεδόν απλοϊκές— σκαντζοχοιρένιες ιδέες. Για τον σκαντζόχοιρο, οτιδήποτε δεν έχει κάποια σχέση με τη δική του ιδέα είναι αδιάφορο.

Ο Marvin Bressler, καθηγητής στο Princeton, επεσήμανε σε μια από τις μακροσκελείς συζητήσεις μας τη δύναμη που έχει ο σκαντζόχοιρος: «Θέλεις να μάθεις σε τι διαφέρουν αυτοί που πετυχαίνουν τα πιο ηχηρά αποτελέσματα σε σχέση με όλους τους άλλους που είναι το ίδιο έξυπνοι; Αυτοί είναι σκαντζόχοιροι». Ο Φρόντ και το υποσυνείδητο, ο Δαρβίνος και η φυσική επιλογή, ο Μαρξ και η πάλη

των τάξεων, ο Αϊνστάιν και η σχετικότητα, ο Άνταμ Σμιθ και ο καταμερισμός της εργασίας —όλοι τους ήταν σκαντζόχοιροι. Πήραν έναν περίπλοκο κόσμο και τον απλούστευσαν. «Αυτοί που αφήνουν πίσω τους έντονα τα χνάρια τους», είπε ο Bressler, «είναι αυτοί που ακούνε χιλιάδες από πίσω να λένε: “Καλή ιδέα, αλλά πολύ τραβηγμένη!”»³

Για να ξεκαθαρίσουμε τα πράγματα, οι σκαντζόχοιροι δεν είναι ανόητοι. Κάθε άλλο. Καταλαβαίνουν ότι το μυστικό της βαθύτερης κατανόησης είναι η απλότητα. Τι απλούστερο μπορούσε να υπάρξει από τη σχέση $e = mc^2$; Τι απλούστερο θα μπορούσε να υπάρξει από την ιδέα ενός υποσυνείδητου χωρισμένου στην ταυτότητα, στο εγώ, και στο υπερεγώ; Τι πιο εύστοχο μπορούσε να υπάρξει από το εργοστάσιο κατασκευής καρφίτσων και την «αόρατη χείρα» του Άνταμ Σμιθ; Οι σκαντζόχοιροι δεν είναι ανόητοι· έχουν μια διεισδυτική ματιά που τους επιτρέπει να βλέπουν μέσα από την πολυπλοκότητα και να διακρίνουν τα υποκείμενα πρότυπα. Οι σκαντζόχοιροι βλέπουν ό,τι είναι ουσιαστικό και αδιαφορούν για τα υπόλοιπα.

Τι σχέση μπορεί να έχει, όμως, όλη αυτή η συζήτηση για τις αλεπούδες και τους σκαντζόχοιρους με το μετασχηματισμό μιας καλής εταιρείας σε εξαίρετη; Πολύ μεγάλη.

Αυτοί που έκαναν τις καλές εταιρείες εξαιρετες ήταν, στον άλφα ή το βήτα βαθμό, σκαντζόχοιροι. Χρησιμοποίησαν τη σκαντζοχοιρένια φύση τους για να προχωρήσουν σύμφωνα με αυτό που ονομάσαμε Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου για τις εταιρείες τους. Αυτοί που κρατούσαν το τιμόνι σε εταιρείες σύγκρισης ήταν συνήθως αλεπούδες, που δεν εξασφάλισαν ποτέ τους το πλεονέκτημα της σαφήνειας της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου, αφού ήταν διάσπαρτοι, διάχυτοι, και ασυνεπείς.

Πάρτε την περίπτωση της Walgreens και της Eckerd. Θυμηθείτε πώς η Walgreens στο διάστημα από τα τέλη του 1975 μέχρι το 2000 πέτυχε σωρευτική απόδοση της μετοχής που ξεπέρασε την αγορά πάνω από δεκαπέντε φορές και ξεπέρασε εύκολα μεγάλες εταιρείες όπως η General Electric, η Merck, η Coca-Cola, και η Intel. Ήταν μια αξιοσημείωτη απόδοση για μια τόσο άσημη —μερικοί θα έλεγαν πληκτική— εταιρεία. Όταν πήρα συνέντευξη από τον Cork Walgreen, του ζητούσα διαρκώς να εμβαθύνει περισσότερο για να μας βοηθήσει να καταλάβουμε αυτά τα ασυνήθιστα αποτελέσματα. Τελικά, σχεδόν εξοργισμένος, μου είπε: «Κοίτα, τα πράγματα δεν ήταν και τόσο περίπλοκα! Αφού κατανοήσαμε την ιδέα, απλώς βάλαμε μπροστά».⁴

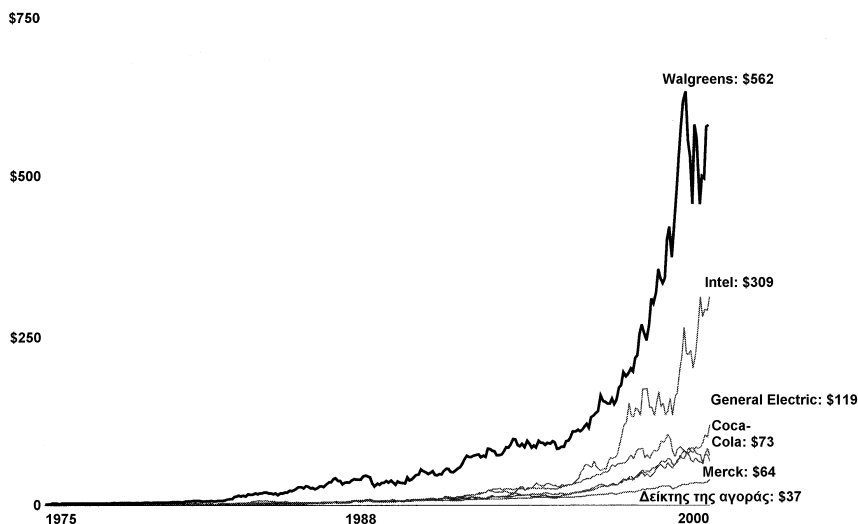
Ποια ήταν αυτή η ιδέα; Μα, πολύ απλά: των καλύτερων και πιο βολικών φαρμακείων-μεγαλοφιλικάτζίδικων, που θα απέφεραν υψηλά κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη. Αυτό ήταν. Αυτή ήταν η επαναστατική στρατηγική που απογείωσε τη Walgreens και με την οποία κατατρόπωσε την Intel, την General Electric, την Coca-Cola, και τη Merck.

Σύμφωνα με την κλασική τακτική του σκαντζόχοιρου, η Walgreens πήρε αυτή την απλή ιδέα και την υλοποίησε με φανατική συνέπεια. Ξεκίνησε ένα συστηματικό πρόγραμμα για να αντικαταστήσει όλα τα καταστήματα που ήταν σε ακατάλληλες τοποθεσίες με άλλα σε πιο βολικές, κατά προτίμηση σε γωνίες, όπου οι πελάτες μπορούσαν να μπαίνουν και να βγαίνουν ευκολότερα. Μόλις ξηνοικιαζόταν κάποιο γωνιακό κατάστημα έστω και μισό τετράγωνο μακριά από ένα κερδοφόρο κατάστημά της, η Walgreens έκλεινε αυτό το κερδοφόρο κατάστημα (ακόμα και αν έπρεπε να πληρώσει 1 εκατομμύριο δολάρια για να σπάσει τα συμβόλαια ενοικίασης) και μεταφερόταν στο γωνιακό κατάστημα.⁵ Η Walgreens δοκίμασε πρώτη τα καταστήματα drive-through, διαπίστωσε ότι στους πελάτες άρεσε η ιδέα να φωνίζουν χωρίς να κατέβουν από το αυτοκίνητό τους, και έφτιαξε εκατοντάδες. Στις αστικές περιοχές η εταιρεία άνοιγε καταστήματα το ένα κοντά στο άλλο, με το σκεπτικό να μη χρειάζεται να περπατήσει ο πελάτης παρά μερικά μόνο τετράγωνα μέχρι να βρει ένα κατάστημα Walgreens.⁶ Στο κέντρο του Σαν Φρανσίσκο, για παράδειγμα, η Walgreens άνοιξε εννέα καταστήματα μέσα σε ακτίνα ενάμισι χιλιομέτρου. Εννέα καταστήματα!⁷ Αν το μελετήσετε, θα διαπιστώσετε ότι σε μερικές πόλεις τα καταστήματα της Walgreens είναι τόσο κοντά το ένα στο άλλο όσο τα καφέ της Starbucks στο Σιάτλ.

Στη συνέχεια, η Walgreens συνέδεσε την ιδέα της ευκολίας στην πρόσβαση με μια απλή οικονομική ιδέα: τα κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη. Η μεγάλη πυκνότητα καταστημάτων (εννέα καταστήματα μέσα σε ενάμισι χιλιόμετρο!) οδηγεί σε τοπικές οικονομίες κλίμακας, που εξασφαλίζουν μετρητά για ακόμα μεγαλύτερη πυκνότητα, που με τη σειρά της προσελκύει ακόμη περισσότερους πελάτες. Με την προσθήκη υπηρεσιών που έχουν υψηλό περιθώριο κέρδους, όπως η εμφάνιση και εκτύπωση φωτογραφιών μέσα σε μια ώρα, η Walgreens αύξησε τα κέρδη της ανά επίσκεψη πελάτη. Η μεγαλύτερη ευκολία στην πρόσβαση οδήγησε σε περισσότερες επισκέψεις πελατών, που όταν πολλαπλασιαστούν με τα αυξημένα κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη, εξασφαλίζουν ακόμη περισσότερα κεφάλαια για να διοχετευθούν στο σύστημα και να δημιουργηθούν *ακόμα περισσότερα* εξυπηρετικά και βολικά καταστήματα. Κατάστημα με κατάστημα, τετράγωνο με τετράγωνο, πόλη με πόλη, πολιτεία με πολιτεία, χάρη σε αυτή την απίστευτα απλή ιδέα η Walgreens άρχισε να μοιάζει όλο και περισσότερο με ένα σκαντζόχοιρο.

Η WALGREENS ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Σωρευτική απόδοση επένδυσης \$1,
31 Δεκεμβρίου 1975 - 1 Ιανουαρίου 2000



Σε έναν κόσμο που έχει γεμίσει από ειδήμονες σε θέματα μάντζμεντ, μεγαλοφυείς οραματιστές, μελλοντολόγους, κινδυνολόγους, γκουρού στα θέματα παροχής κινήτρων, και κάθε λογής άλλους «ειδικούς», είναι ευχάριστο να βλέπεις μια εταιρεία να πετυχαίνει τόσο εντυπωσιακά στηριγμένη σε μια απλή ιδέα και υλοποιώντας την με φαντασία και μεθοδικότητα. Τι μπορεί να είναι πιο απλό και πιο ξεκάθαρο από το να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο στα φαρμακεία-μεγαλοψιλικατζίδικα και να αυξάνεις σταθερά τα κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη;

Αφού ήταν όμως, τόσο απλό και τόσο ξεκάθαρο, γιατί δεν είδε αυτή την ιδέα η Eckerd; Ενώ η Walgreens είχε στρέψει την προσοχή της *μόνο* στις πόλεις, όπου μπορούσε να εφαρμόσει την ιδέα της μεγάλης πυκνότητας των καταστημάτων, δεν βρήκαμε κανένα στοιχείο που να δείχνει μια παρόμοια συνεπή ιδέα για ανάπτυξη στην Eckerd. Τα υψηλόβαθμα στελέχη της Eckerd, που ήταν φανατικοί κυνηγοί ευκαιριών, ασχολούνταν με τις ευκαιρίες και αγόραζαν εταιρείες —σαράντα δύο μονάδες εδώ, τριάντα έξι μονάδες εκεί— με εντελώς ασυνάρτητο τρόπο, χωρίς καμία βασική στρατηγική.

Ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη της Walgreens κατάλαβαν ότι η κερδοφόρος ανάπτυξη θα προερχόταν από το κλάδεμα όποιας δραστηριότητας δεν ταίριαζε στην Έμπνευση του Σκανιζόχοιρου, τα στελέχη της Eckerd επεδίωκαν την ανάπτυξη για χάρη της ανάπτυξης. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, την εποχή που η

Walgreens αποφάσισε να εφαρμόσει με θρησκευτική ευλάβεια την ιδέα των φαρμακείων-μεγαλοφιλικάτζίδικων, η Eckerd στράφηκε προς την αγορά του οικιακού βίντεο και αγόρασε την American Home Video Corporation. Ο γενικός διευθυντής της Eckerd δήλωσε το 1981 στο περιοδικό *Forbes*: «Κάποιοι πιστεύουν ότι όσο πιο απλοί είμαστε, τόσο το καλύτερο για εμάς. Εγώ όμως θέλω ανάπτυξη και ο κλάδος του οικιακού βίντεο τώρα μόλις άρχισε να ανατέλλει —σε αντίθεση με τις αλυσίδες των φαρμακείων-μεγαλοφιλικάτζίδικων».⁸ Η επιδρομή της Eckerd στο χώρο του οικιακού βίντεο οδήγησε σε ζημίες ύψους 31 εκατομμυρίων δολαρίων μέχρι να πουλήσει ολόκληρο αυτόν τον τομέα στην Tandy, που δήλωσε ότι έκλεισε τη συμφωνία σε τιμή κατά 72 εκατομμύρια φτηνότερα από την αξία του.⁹

Τη χρονιά που η Eckerd εξαγόρασε την American Home Video, η Walgreens και η Eckerd είχαν σχεδόν πανομοιότυπο τζίρο (1,7 δισεκατομμύριο δολάρια). Δέκα χρόνια αργότερα, η Walgreens είχε υπερδιπλάσιο τζίρο από την Eckerd και είχε αποκομίσει μέσα σε αυτή τη δεκαετία καθαρά κέρδη ύψους 1 δισεκατομμυρίου δολαρίων περισσότερο από την Eckerd. Είκοσι χρόνια μετά, η Walgreens συνέχιζε να δυναμώνει και να παρουσιάζει έναν από τους πιο βιώσιμους μετασχηματισμούς στη μελέτη μας. Στο μεταξύ, η Eckerd έπαψε να υπάρχει ως ανεξάρτητη εταιρεία.¹⁰

ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΙ

Η ιδέα της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου προέκυψε σε μια από τις συσκέψεις της ερευνητικής ομάδας, όταν προσπαθούσαμε να ερμηνεύσουμε τις θεαματικές αποδόσεις της Walgreens.

«Το θέμα έχει να κάνει μόνο με στρατηγική. Έτσι δεν είναι;» ρώτησα. «Τα βολικά φαρμακεία-μεγαλοφιλικάτζίδικα και τα κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη δεν είναι τίποτε περισσότερο από βασική στρατηγική. Τι το ιδιαίτερο ενδιαφέρον υπάρχει σε αυτό;»

«Ναι, αλλά και η Eckerd είχε στρατηγική», παρατήρησε η Jenni Cooper, η οποία ανέλυσε τις διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές εταιρείες. «Δεν μπορούμε να πούμε ότι το ζητούμενο είναι απλώς να υπάρχει στρατηγική. Και οι δύο εταιρείες είχαν στρατηγική». Η Jenni είχε δίκιο στην παρατήρησή της. Η στρατηγική από μόνη της δεν ξεχωρίζει τις καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες από τις εταιρείες σύγκρισης. Και οι δύο ομάδες εταιρειών είχαν στρατηγικά σχέδια, ενώ δεν υπάρχει κανένα απολύτως στοιχείο που να δείχνει ότι η πρώτη ομάδα εταιρειών επένδυσε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στην ανάπτυξη στρατηγικής και στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

«Δηλαδή, θέλετε να πείτε, ότι μιλάμε απλώς για σύγκριση καλής με κακή στρατηγική;»

Η ομάδα έμεινε για λίγο σιωπηλή και σκεπτική. Μετά από μερικά λεπτά, η Leigh Wilbanks παρατήρησε: «Εκείνο που μου κάνει την πιο μεγάλη εντύπωση είναι η απίστευτη απλότητά τους. Τι θέλω να πω; Κοιτάζτε την Kroger με την ιδέα του υπερκαταστήματος ή την Kimberly-Clark με τη στροφή της προς τα καταναλωτικά χαρτικά, ή τη Walgreens με τα φαρμακεία-μεγαλοψιλικάτζίδικα. Πρόκειται για πολύ, μα πάρα πολύ απλές ιδέες».

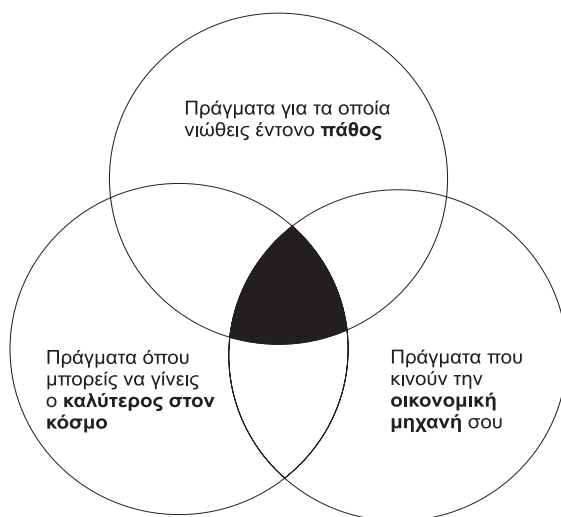
Η συζήτηση πήρε να ανάβει και όλοι άρχισαν να συγκρίνουν τις εταιρείες που ερευνούσαν. Σύντομα έγινε απόλυτα σαφές ότι όλες οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες συνέλαβαν μια πολύ απλή ιδέα, την οποία χρησιμοποίησαν ως πλαίσιο αναφοράς για όλες τις αποφάσεις τους, και αυτή η διαπίστωση συνέπεσε με τα αποτελέσματα που συνόδευσαν την απογείωσή τους. Στο μεταξύ, οι εταιρείες σύγκρισης, όπως η Eckerd, μπλέχτηκαν σε φανταχτερές αναπτυξιακές στρατηγικές. «Εντάξει», ανταπάντησα, «αρκεί όμως η απλότητα; Επειδή κάτι είναι απλό δεν σημαίνει ότι είναι και *σωστό*. Ο κόσμος είναι γεμάτος αποτυχημένες εταιρείες που είχαν απλές αλλά *λανθασμένες* ιδέες».

Έτσι αποφασίσαμε να ρίξουμε μια συστηματική ματιά στις ιδέες που κατηύθυναν τα βήματα των καλών εταιρειών που έγιναν εξαιρετες σε αντίθεση με τις ιδέες των εταιρειών σύγκρισης. Μετά από μερικούς μήνες έρευνας και ταξινόμησης, και αφού μελετήσαμε, εξετάσαμε και απορρίψαμε διάφορα ενδεχόμενα, τελικά αναγκαστήκαμε να παραδεχτούμε ότι η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου στην οποία στηρίχτηκε κάθε καλή εταιρεία που έγινε εξαιρετη δεν ήταν μια οποιαδήποτε απλή ιδέα.

Η ουσιαστική στρατηγική διαφορά ανάμεσα στις καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες και στις εταιρείες σύγκρισης βρίσκεται σε δύο θεμελιώδη σημεία. Πρώτον, οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες στήριξαν τη στρατηγική τους στη βαθιά κατανόηση προς τρεις βασικές διαστάσεις, που καταλήξαμε να αποκαλούμε τρεις κύκλους. Δεύτερον, οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες μετουσίωσαν αυτή την κατανόηση σε μια απλή, κρυστάλλινη έμπνευση που κατηύθυνε όλες τις προσπάθειές τους —και γι' αυτό καταλήξαμε στον όρο *Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου*.

Πιο συγκεκριμένα, η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου είναι *μια απλή, κρυστάλλινη έμπνευση που απορρέει από τη βαθιά κατανόηση της περιοχής όπου τέμνονται οι τρεις επόμενοι κύκλοι*:

1. Ο κύκλος των πραγμάτων στα οποία μπορείς να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο (και, εξίσου σημαντικό, των πραγμάτων στα οποία δεν μπορείς να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο). Πρόκειται για μια ιδιαίτερα οξυδερκή ανάλυση, που ξεπερνάει κατά πολύ τις βασικές επάρκειες. Το γεγονός και μόνο ότι διαθέτεις μια βασική επάρκεια δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι μπορείς να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο σχετικά με αυτή. Αντίθετα, αυτό στο οποίο μπορείς ενδεχομένως να γίνεις ο καλύτερος μπορεί να μην είναι καν κάτι με το οποίο ασχολείσαι τώρα.
2. Ο κύκλος των πραγμάτων που κινούν την οικονομική μηχανή σου. Όλες οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετές μπόρεσαν να εξετάσουν και να εντοπίσουν με ιδιαίτερα διεισδυτική ματιά το πώς θα μπορούσαν να δημιουργήσουν και να συντηρήσουν πιο αποτελεσματική ταμειακή ροή και κερδοφορία. Τα πιο χαρακτηριστικό είναι ότι ανακάλυψαν το συγκεκριμένο ειδικό παρονομαστή — κέρδος ανά x — που είχε τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στα οικονομικά τους. (Στον κοινωνικό τομέα θα μπορούσε να είναι εισροή ρευστών ανά x).
3. Ο κύκλος των πραγμάτων για τα οποία νιώθεις έντονο πάθος. Οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετές εστίασαν την προσοχή τους στις δραστηριότητες εκείνες που πυροδοτούσαν το πάθος τους. Εδώ το ζητούμενο δεν είναι να υποκινήσεις το πάθος, αλλά να ανακαλύψεις τι σε κάνει να νιώθεις έντονο πάθος.



ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΣΚΑΝΤΖΟΧΟΙΡΟΥ

Για να συλλάβετε γρήγορα την έννοια των τριών κύκλων, θα χρησιμοποιήσω την επόμενη προσωπική αναλογία. Υποθέστε ότι μπορείτε να εξασφαλίσετε μια εργασία που ικανοποιεί τρία κριτήρια. Πρώτον, ασχολείστε με κάποια δουλειά για την οποία είστε πλασμένος ή έχετε ένα θεόσταλτο ταλέντο και ίσως μπορείτε να γίνετε ο καλύτερος στον κόσμο αν εφαρμόσετε αυτό το ταλέντο («Νομίζω ότι γεννήθηκα για να κάνω αυτό το πράγμα»). Δεύτερον, πληρώνετε καλά γι' αυτό που κάνετε. («Μήπως ονειρεύομαι; Με πληρώνουν κιόλας για να κάνω αυτό το πράγμα;») Τρίτον, κάνετε μια δουλειά που σας παθιάζει και την αγαπάτε πολύ, ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνετε τη διαδικασία καθαυτή. («Δεν βλέπω πότε να έρθει η ώρα να ξυπνήσω για να πάω στη δουλειά μου. Ειλικρινά πιστεύω σε αυτό που κάνω»). Αν μπορούσατε να κινηθείτε προς την τομή αυτών των τριών κύκλων και να μετουσιώσετε αυτή την τομή σε μια απλή, κρυστάλλινη έμπνευση που θα διέπει τις επιλογές που αφορούν τη ζωή σας, τότε θα έχετε τη δική σας Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου.

Για να εξασφαλίσετε μια πλήρως ανεπτυγμένη Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου χρειάζονται και οι τρεις κύκλοι. Αν κερδίζετε πολλά χρήματα κάνοντας πράγματα στα οποία δεν θα μπορούσατε ποτέ να γίνετε ο καλύτερος, το μόνο που θα καταφέρετε είναι να φτιάξετε μια πετυχημένη αλλά όχι μια εξαιρετική εταιρεία. Αλλά και αν γίνετε ο κορυφαίος σε κάτι, ποτέ σας δεν θα παραμείνετε στην κορυφή αν δεν έχετε το έμφυτο πάθος γι' αυτό που κάνετε. Τέλος, μπορεί να νιώθετε όσο πάθος θέλετε, αλλά αν δεν μπορείτε να είστε ο καλύτερος σε αυτή τη δουλειά ή αν δεν έχει οικονομική ουσία, ενδεχομένως θα περάσετε όμορφα, αλλά δεν θα πετύχετε εξαιρετα αποτελέσματα.

ΠΩΣ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ ΣΕ ΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ (ΚΑΙ ΣΕ ΤΙ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙΤΕ) ΝΑ ΕΙΣΤΕ Ο ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ

«Μένουν σε αυτά που καταλαβαίνουν και αφήνουν την ικανότητα —και όχι τον εγωισμό τους— να υπαγορεύει τι θα επιδιώξουν».¹¹ Αυτά έγραψε ο Warren Buffett σχετικά με την επένδυση ύψους 290 εκατομμυρίων δολαρίων που έκανε στη Wells Fargo παρά τις σοβαρές επιφυλάξεις του για τον τραπεζικό κλάδο.¹² Πριν καταλήξει στη δική της Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου, η Wells Fargo είχε επιχειρήσει να γίνει παγκόσμια τράπεζα λειτουργώντας σαν μια μικρή Citicorp —με μέτρια αποτελέσματα. Στη συνέχεια, αρχικά επί Dick Cooley και μετά υπό τον Carl Reichardt, τα υψηλόβαθμα στελέχη της Wells Fargo άρχισαν να θέτουν στον εαυτό τους μερικά οξυδερκή ερωτήματα: Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε καλύτερα από κάθε άλλη εταιρεία και —εξίσου σημαντικό— τι δεν μπορούμε να κάνουμε καλύ-

τερα από κάθε άλλη εταιρεία; Και αν δεν μπορούμε να γίνουμε οι καλύτεροι σε αυτό, γιατί ασχολούμαστε με αυτό;

Παραμερίζοντας τον εγωισμό τους, η διοικούσα ομάδα της Wells Fargo διέκοψε τη λειτουργία πολλών καταστημάτων τους στο εξωτερικό, αποδεχόμενα την αλήθεια ότι δεν μπορούσαν να γίνουν καλύτεροι από τη Citicorp στις παγκόσμιες τραπεζικές συναλλαγές.¹³ Στη συνέχεια, η Wells Fargo έστρεψε την προσοχή της σε αυτά στα οποία *θα μπορούσε να είναι η καλύτερη στον κόσμο*: να λειτουργεί μια τράπεζα σαν κανονική καταναλωτική επιχείρηση, με την προσοχή της επικεντρωμένη στις δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτό ήταν. Αυτή ήταν η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου που μεταμόρφωσε τη Wells Fargo από μια μέτρια Citicorp σε μια από τις πιο αποδοτικές τράπεζες στον κόσμο.

Ο Carl Reichardt, ο γενικός διευθυντής της Wells Fargo την εποχή του μετασχηματισμού της, αποτελεί παράδειγμα υποδειγματικού «σκαντζόχοιρου». Ενώ οι ομόλογοί του στην Bank of America αντέδρασαν με επαναστατικό πανικό μετά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και προσέλαβαν ειδικούς σε θέματα αλλαγής, που χρησιμοποιούσαν προηγμένα μοντέλα και χρονοβόρες ομαδικές συσκέψεις, ο Reichardt απλούστεψε τα πράγματα όσο το δυνατό περισσότερο.¹⁴ «Δεν είναι, δα, και διαστημική τεχνολογία», μας δήλωσε στη συνέντευξη. «Ό,τι κάναμε ήταν πολύ απλό και φροντίσαμε να παραμείνει απλό. Ήταν τόσο προφανές και ξεκάθαρο, που μου φαίνεται σχεδόν αστειό να μιλάω γι' αυτό. Οποιοσδήποτε μέσος επιχειρηματίας από κάποιον πολύ ανταγωνιστικό κλάδο, όπου δεν υπάρχουν προστατευτικές ρυθμίσεις, θα έκανε αυτές τις κινήσεις με κλειστά μάτια».¹⁵

Ο Reichardt επέμενε ανελέητα να κρατάει μπροστά στα μάτια των συνεργατών του την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου, υπενθυμίζοντάς τους διαρκώς ότι «μπορούμε να κάνουμε πιο πολλά λεφτά στο Μοντέστο από ό,τι στο Τόκιο».¹⁶ Όσοι συνεργάζονταν με τον Reichardt θαύμαζαν την απλότητα των πανέξυπνων επιλογών του. «Αν ο Carl ήταν καταδύτης σε Ολυμπιακούς Αγώνες», είπε κάποιος συνεργάτης του, «δεν θα έκανε καμία από τις περίπλοκες και εντυπωσιακές φιγούρες πριν πέσει στο νερό, αλλά θα έκανε μια βουτιά σαν κύκνος —και θα την ξανάκανε άψογα, ξανά και ξανά».¹⁷

Η εστίαση της Wells Fargo στη δική της Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου ήταν τόσο έντονη που, όπως δήλωσαν τα υψηλόβαθμα στελέχη της, της έγινε «δεύτερη φύση» της. Σε όλες τις συνεντεύξεις με στελέχη της Wells Fargo, μας επαναλάμβαναν το ίδιο πράγμα —«Δεν ήταν και τόσο σπουδαίο πράγμα. Απλώς κοιτάξαμε καλύτερα αυτά που κάναμε και αποφασίσαμε να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας μόνο σε αυτά τα λίγα που γνωρίζαμε ότι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα από κάθε άλλον, αντί να ασχολούμαστε με τομείς που θα εξυπηρετούσαν τον εγωισμό μας αλλά στους οποίους δεν μπορούσαμε να γίνουμε οι καλύτεροι».

*Έτσι ερχόμαστε σε ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία αυτού του κεφαλαίου. Μια Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου δεν είναι ένας στόχος όπου θα γίνεις ο καλύτερος, μια στρατηγική για να γίνεις κάπου ο καλύτερος, η πρόθεση να γίνεις ο καλύτερος, ή κάποιο σχέδιο για να γίνεις ο καλύτερος. Είναι η *κατανόηση* των πραγμάτων όπου *μπορείς* να είσαι ο καλύτερος. Η διάκριση αυτή είναι απολύτως κρίσιμη.*

Κάθε εταιρεία θα ήθελε να γίνει η καλύτερη σε κάτι, αλλά στην πραγματικότητα πολύ λίγες καταλαβαίνουν πραγματικά —με πολύ διορατική ματιά και χωρίς να θολώνει το βλέμμα τους ο εγωισμός— σε ποιο πράγμα έχουν την ικανότητα να γίνουν οι καλύτερες και —κάτι εξίσου σημαντικό— σε ποιο πράγμα *δεν* μπορούν να γίνουν οι καλύτερες. Αυτή η διάκριση είναι μια από τις πιο σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις καλές εταιρείες που έγιναν εξαίρετες και τις εταιρείες σύγκρισης.

Πάρτε τη διαφορά ανάμεσα στην Abbott Laboratories και την Upjohn. Το 1964, αυτές οι δύο εταιρείες βρίσκονταν σε σχεδόν ίδια θέση από άποψη τζίρου, κερδών, και εύρους προϊόντων. Και οι δύο εταιρείες είχαν την κυριότερη δραστηριότητά τους στο χώρο των φαρμακευτικών προϊόντων, κυρίως των αντιβιοτικών. Και οι δύο εταιρείες είχαν οικογενειακό μάνατζμεντ. Και οι δύο εταιρείες ήταν ουραγοί, πίσω από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου τους. Το 1974 όμως, η απόδοση της Abbott απογειώθηκε, δημιουργώντας σωρευτική απόδοση της μετοχής της τετραπλάσια του μέσου όρου της αγοράς και 5,5 φορές μεγαλύτερη από της Upjohn μέσα στην επόμενη δεκαπενταετία. Μια κρίσιμη διαφορά ανάμεσα στις δύο εταιρείες είναι ότι η Abbott ανέπτυξε μια δική της Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου βασισμένη σε αυτά όπου μπορούσε να είναι η καλύτερη, ενώ δεν συνέβη το ίδιο με την Upjohn.

Η πρώτη κίνηση της Abbott ήταν να αντιμετωπίσει την ωμή πραγματικότητα. Από το 1964 η Abbott είχε ήδη χάσει την ευκαιρία της να γίνει η κορυφαία φαρμακευτική εταιρεία. Ενώ η Abbott κινούνταν νωχελικά κατά τη δεκαετία του 1940 και του 1950, ζώντας με τα έσοδα από τη χρηματομηχανή της, την ερυθρομυκίνη, εταιρείες όπως η Merck είχαν δημιουργήσει ερευνητικούς μηχανισμούς ανάλογους των πανεπιστημίων Harvard και Berkeley. Το 1964, ο George Cain και η επιτελική ομάδα της Abbott συνειδητοποίησαν ότι η Merck —και άλλες εταιρείες— είχαν ένα τόσο τεράστιο προβάδισμα στην έρευνα, που η προσπάθεια να γίνουν η κορυφαία φαρμακευτική εταιρεία θα έμοιαζε με την προσπάθεια μιας ερασιτεχνικής ομάδας μπάσκετ να ξεπεράσει τους Λος Άντζελες Λέικερς.

Παρόλο που ολόκληρη η ιστορία της Abbott είχε γραφτεί στον φαρμακευτικό κλάδο, η προοπτική να γίνει η καλύτερη φαρμακευτική εταιρεία δεν ήταν πλέον

εφικτή. Έτσι, με επικεφαλής έναν ηγέτη Πέμπτης Βαθμίδας και στηριγμένη στην πλευρά του Παραδόξου του Stockdale που αναφέρεται στην πίστη («πρέπει να υπάρχει κάποιος τρόπος να επικρατήσουμε ως εξαιρετη εταιρεία και θα τον βρούμε!») η επιτελική ομάδα της Abbott άρχισε να προσπαθεί να εντοπίσει πού θα μπορούσε να γίνει η καλύτερη. Γύρω στο 1967 έκαναν μια σημαντική διαπίστωση: «Χάσαμε την ευκαιρία να γίνουμε η κορυφαία φαρμακευτική εταιρεία, αλλά έχουμε την ευκαιρία να διακριθούμε στη δημιουργία προϊόντων που θα συμπιέζουν το κόστος παροχής των υπηρεσιών υγείας.» Η Abbott πειραματίστηκε με προϊόντα διατροφής νοσηλευομένων που προορίζονταν να βοηθήσουν τους ασθενείς να ανακτήσουν γρήγορα τις δυνάμεις τους μετά από κάποια εγχείρηση, και με διαγνωστικές συσκευές (ένας από τους κυριότερους τρόπους για να μειώσεις το κόστος παροχής υπηρεσιών υγείας είναι η έγκαιρη και σωστή διάγνωση). Τελικά, η Abbott έγινε η κορυφαία εταιρεία και στους δύο αυτούς τομείς, που την ώθησαν ακόμη περισσότερο στην πορεία της για να γίνει η καλύτερη εταιρεία στον κόσμο στη δημιουργία προϊόντων που συμπιέζουν το κόστος παροχής των υπηρεσιών υγείας.¹⁸

Η Urjohn ποτέ δεν αντιμετώπισε κατάματα την ωμή αλήθεια και έτσι συνέχισε να ζει με την ψευδαίσθηση ότι θα μπορούσε να γίνει καλύτερη από τη Merck.¹⁹ Αργότερα, όταν απομακρύνθηκε ακόμα περισσότερο από τις εταιρείες που κατείχαν τις πρώτες θέσεις στον φαρμακευτικό κλάδο, διαφοροποιήθηκε προς χώρους όπου ήταν σαφές ότι δεν μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο, όπως τα πλαστικά και τα χημικά προϊόντα. Καθώς ο κατήφορος της Urjohn συνεχιζόταν, άρχισε να εστιάζει πάλι την προσοχή της στα αντιεξανθησιογόνα φάρμακα, αλλά ποτέ δεν συνειδητοποίησε ότι ήταν πολύ μικρή για να κερδίσει σε ένα παιχνίδι για πολύ μεγάλους.²⁰ Μολονότι συνέχισε να επενδύει με συνέπεια διπλάσιο ποσοστό των πωλήσεών της από ό,τι η Abbott σε έρευνα και ανάπτυξη, η Urjohn είδε τα κέρδη της να συρρικνώνονται σε λιγότερα από τα μισά της Abbott, πριν από την τελική εξαγορά της το 1995.²¹

Η σύγκριση της Abbott με την Urjohn διαφωτίζει τη διαφορά ανάμεσα στη «βασική δραστηριότητα» και την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου. Το γεγονός και μόνο ότι κάτι αποτελεί τη βασική δραστηριότητά σου —το γεγονός και μόνο ότι ασχολείσαι με κάτι για χρόνια ή ίσως και δεκαετίες— δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι σε αυτό μπορείς να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο. *Και αν δεν μπορείς να γίνεις ο καλύτερος στον κόσμο στη βασική δραστηριότητά σου, τότε η βασική δραστηριότητά σου δεν μπορεί να αποτελέσει τον πυρήνα της δικής σου Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου.*

Είναι φανερό ότι η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου δεν είναι το ίδιο πράγμα με μια βασική δεξιότητα. Μπορείς να έχεις κάποια ικανότητα σε κάτι, αλλά δεν είναι απαραίτητο να μπορείς να γίνεις και ο καλύτερος στον κόσμο στον τομέα αυτό. Πάρτε για παράδειγμα ένα μαθητή που αριστεύει στα Μαθηματικά, πρώτα στο σχολείο και μετά στις εξετάσεις για το κολέγιο —κάτι που δείχνει ότι έχει μια βασική ικανότητα στα μαθηματικά. Αυτό σημαίνει, άραγε, ότι θα πρέπει να γίνει μαθηματικός; Όχι απαραίτητα. Ας υποθέσουμε τώρα ότι ο μαθητής αυτός πηγαίνει στο κολέγιο, γράφεται στο μάθημα αυτό και συνεχίζει να παίρνει άριστα, αλλά εκεί συναντάει άτομα που έχουν φυσική κλίση για τα Μαθηματικά. Να πώς έζησε ένας τέτοιος φοιτητής αυτή την εμπειρία, «Χρειάστηκα τρεις ώρες για να τελειώσω το διαγώνισμα στις τελικές εξετάσεις. Υπήρχαν όμως και κάποιοι που τελείωσαν το ίδιο διαγώνισμα σε μισή ώρα και πήραν καλύτερο βαθμό από μένα. Τι να πω — το μυαλό τους λειτουργεί διαφορετικά. Θα μπορούσα να γίνω ένας καλός μαθηματικός, αλλά σύντομα συνειδητοποίησα ότι δεν θα μπορούσα ποτέ να γίνω ένας από τους πρώτους». Ο νέος άνθρωπος αυτός μπορεί να εξακολουθήσει να δέχεται πιέσεις από τους γονείς και τους φίλους του να συνεχίσει στα μαθηματικά, που θα του λένε «Αφού είσαι καλός σε αυτά...» Όπως αυτός ο νέος άνθρωπος, υπάρχουν πολλά άτομα που έχουν συρθεί ή έχουν καταλήξει σε σταδιοδρομίες όπου δεν πρόκειται ποτέ να γίνουν οι καλύτεροι ή να νιώσουν απόλυτα ικανοποιημένοι. Πάσχοντας από την κατάρρα της ικανότητας, αλλά χωρίς κάποια ξεκάθαρη Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου, πολύ σπάνια γίνονται εξαιρετικοί σε αυτό που κάνουν.

Η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου προϋποθέτει πολύ υψηλά ποιοτικά πρότυπα. Δεν αφορά μόνο την αξιοποίηση δυνάμεων και ικανοτήτων, αλλά και τον εντοπισμό του τομέα όπου ένας οργανισμός έχει πραγματικά τη δυνατότητα να γίνει ο καλύτερος και την παραμονή σε αυτόν. Όπως συνέβη με την Uprjohn, οι εταιρείες σύγκρισης παρέμειναν στις δραστηριότητες όπου ήταν «καλές» αλλά δεν μπορούσαν ποτέ τους να γίνουν οι καλύτερες ή, το χειρότερο, ασχολήθηκαν με την αναζήτηση εύκολης ανάπτυξης και κερδών σε τομείς όπου δεν είχαν καμία ελπίδα να γίνουν οι καλύτερες. Μπορεί να κέρδισαν χρήματα, αλλά ποτέ δεν έγιναν εξαιρετικές.

Για να γίνει μια καλή εταιρεία εξαιρετή, πρέπει να ξεπεράσει την κατάρτα της ικανότητας. Πρέπει να έχει την πειθαρχία να αποφασίσει: «Απλώς και μόνο επειδή είμαστε καλοί στο άλφα αντικείμενο —μόνο και μόνο επειδή κερδίζουμε χρήματα και πετυχαίνουμε ανάπτυξη— δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι μπορούμε να γίνουμε οι καλύτεροι στο άλφα αντικείμενο». Οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες κατανόησαν ότι αν κάνεις αυτό στο οποίο είσαι απλώς καλός, το μόνο που μπορείς να καταφέρεις είναι να μείνεις καλός· ο μοναδικός δρόμος για να γίνεις εξαιρετος είναι να εστιάσεις την προσοχή σου αποκλειστικά σε κάτι που μπορείς να κάνεις καλύτερα από κάθε άλλον.

Κάθε καλή εταιρεία που έγινε εξαιρετή κατανόησε τελικά αυτή την αρχή σε βάθος και συνέδεσε το μέλλον της με τη μεταφορά των πόρων της σε εκείνους τους λίγους τομείς όπου θα μπορούσε, ίσως, να γίνει η καλύτερη. (Δείτε τον επόμενο πίνακα.) Οι εταιρείες σύγκρισης συνήθως δεν κατάφεραν να κατανοήσουν αυτό το πράγμα.

ΚΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΕΞΑΙΡΕΤΕΣ ΚΑΙ Ο ΚΥΚΛΟΣ «ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ» ΤΗΣ ΕΜΠΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΣΚΑΝΤΖΟΧΟΙΡΟΥ

Ο πίνακας αυτός δείχνει πώς οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες κατανόησαν την κατάσταση, θεμελιώνοντας τη στροφή τους από το καλό στο εξαιρετο. Σημείωση: Ο κατάλογος αυτός δεν δείχνει σε τι ήταν ήδη κορυφαίες στον κόσμο αυτές οι εταιρείες όταν άρχισε ο μετασχηματισμός τους (οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες δεν ήταν οι καλύτερες σε τίποτα)· δείχνει σε τι κατάλαβαν ότι *μπορούσαν να γίνουν* οι καλύτερες στον κόσμο.

Abbott Laboratories:
Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στη δημιουργία μιας σειράς προϊόντων που συμπίεζον το κόστος των υπηρεσιών υγείας.

Σχόλιο: Η Abbott αντιμετώπισε κατάματα την πραγματικότητα ότι δεν μπορούσε να γίνει η καλύτερη φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο, παρά το γεγονός ότι εκείνη την εποχή τα φαρμακευτικά προϊόντα απέφεραν το 99% των εσόδων της.²² Έστρεψε την προσοχή της στη δημιουργία μιας σειράς προϊόντων που συνέβαλε στη συμπίεση του κόστους των υπηρεσιών υγείας —κυρίως προϊόντων διατροφής για νοσηλευόμενους, διαγνωστικών οργάνων, και εφοδιασμού νοσοκομείων.

Circuit City: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στην εφαρμογή του μοντέλου των 4Ε (εξυπηρέτηση, επιλογή, εξοικονόμηση, ευχαρίστηση) στον τομέα των ακριβών καταναλωτικών προϊόντων.	Σχόλιο: Η Circuit City κατάλαβε ότι θα μπορούσε να γίνει μια «McDonald's» των ακριβών καταναλωτικών προϊόντων, διοικώντας από μακριά ένα γεωγραφικά διάσπαρτο σύστημα. Το διαφορετικό που προσέφερε δεν ήταν καθαυτό το ίδιο το μοντέλο των «4Ε», αλλά η <i>συνεπής και ποιοτικά ανώτερη εφαρμογή</i> του μοντέλου.
Fannie Mae: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στο χώρο των κεφαλαιαγορών στα θέματα υποθηκών.	Σχόλιο: Η κρίσιμη στιγμή ήταν όταν διέκρινε (1) ότι θα μπορούσε να γίνει ένας εξίσου ισχυρός παίκτης με κάθε άλλη εταιρεία της Wall Street και, (2) ότι θα μπορούσε να αναπτύξει μια μοναδική ικανότητα να αξιολογεί τον κίνδυνο για ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια.
Gillette: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στη δημιουργία εξαιρετικών παγκόσμιων επωνυμιών για προϊόντα καθημερινής χρήσης που απαιτούν προηγμένη τεχνολογία κατασκευής.	Σχόλιο: Η Gillette διαπίστωσε ότι διέθετε έναν ασυνήθιστο συνδυασμό δύο πολύ διαφορετικών δεξιοτήτων: (1) την ικανότητα να κατασκευάζει δισεκατομμύρια προϊόντα χαμηλού κόστους και υπερυψηλής αντοχής (τις ξυριστικές λεπίδες) και (2) την ικανότητα να δημιουργεί παγκόσμιες επωνυμίες καταναλωτικών προϊόντων, κάτι σαν «κόκα-κόλα» για ξυραφάκια ή οδοντόβουρτσες.
Kimberly-Clark: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο στα καταναλωτικά προϊόντα χαρτού.	Σχόλιο: Η Kimberly-Clark κατανόησε ότι διέθετε μια αφανή δεξιότητα να δημιουργεί στον κλάδο των καταναλωτικών χαρτικών επωνυμίες που «σκεπάζουν την κατηγορία» —με άλλα λόγια, επωνυμίες που γίνονται συνώνυμες με μια κατηγορία προϊόντων (ΣτΜ: όπως η επωνυμία Kleenex που χαρακτηρίζει στις ΗΠΑ όλα τα χαρτομάντιλα).

Kroger: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στα καινοτομικά υπερκαταστήματα.	Σχόλιο: Η Kroger ήταν πάντα «δυνατή» στις καινοτομίες στα καταστήματα μπακαλικής. Τη δεξιότητα αυτή την αξιοποίησε και την εφάρμοσε για να δημιουργήσει ένα συνδυασμένο πολυκατάστημα, όπου θα συστεγάζονταν πολλά καινοτομικά «μίνι-καταστήματα» με υψηλό περιθώριο κέρδους.
Nucor: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στην αξιοποίηση της επαγγελματικής ηθικής και της τεχνολογίας για να παραγάγει χάλυβα με χαμηλό κόστος.	Σχόλιο: Η Nucor διέβλεψε ότι διέθετε τεράστιες δεξιότητες σε δύο δραστηριότητες: (1) στη δημιουργία μιας επαγγελματικής ηθικής στραμμένης στην αποδοτικότητα και, (2) στις επιτυχημένες μακροχρόνιες προβλέψεις στο χώρο των νέων κατασκευαστικών τεχνολογιών. Συνδυάζοντας αυτά τα δύο κατάφερε να γίνει η χαλβουργική εταιρεία με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες.
Philip Morris: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο στην ανάπτυξη της εξάρτησης από επώνυμα προϊόντα καπνού και, αργότερα, άλλα αναλώσιμα είδη.	Σχόλιο: Στα πρώτα στάδια του μετασχηματισμού της, η Philip Morris διαπίστωσε απλώς ότι μπορούσε να γίνει η καλύτερη καπνοβιομηχανία στον κόσμο. Αργότερα, άρχισε να διαφοροποιείται σε χώρους άσχετους από τα προϊόντα καπνού (μια αμυντική κίνηση που έκαναν όλες οι καπνοβιομηχανίες), αλλά για να εξακολουθήσει να χρησιμοποιεί το μεγάλο της όπλο, τη δυνατότητα δημιουργίας εξαρτήσεων, παρέμεινε κοντά σε «αμαρτωλά» προϊόντα (μπίρα, καπνό, σοκολάτα, καφές) και σε φαγώσιμα είδη.
Pitney Bowes: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο στον τομέα της διακίνησης μηνυμάτων που απαιτεί προηγμένα μηχανήματα γραφείου.	Σχόλιο: Καθώς η Pitney πάλευε με το ερώτημα πώς να αναπτυχθεί πέρα από τα μηχανήματα υπολογισμού ταχυδρομικών τελών, έκανε δύο εύστοχες διαπιστώσεις για τις δυνατότητές της: (1) ότι δεν ήταν εταιρεία ταχυδρομικών τελών, αλλά μπορούσε να ταξινομηθεί σε μια ευρύτερη κατηγορία (τη διακίνηση μηνυμάτων) και, (2) ότι διέθετε ιδιαίτερες δυνατότητες στον εφοδιασμό γραφείων με μηχανήματα υποστήριξης προηγμένης τεχνολογία.

Walgreens: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στα φαρμακεία-μεγαλοψιλικάτζίδικα.

Σχόλιο: Η εταιρεία αυτή κατάλαβε ότι τα καταστήματά της δεν ήταν απλά φαρμακεία, αλλά και μεγαλοψιλικάτζίδικα. Άρχισε να αναζητεί συστηματικά τις καλύτερες τοποθεσίες για να διευκολύνει τον πελάτη —ακόμη και συγκεντρώνοντας πολλά καταστήματα μέσα σε μικρή ακτίνα και δημιουργώντας, πρώτη από όλους, μεγαλοψιλικάτζίδικα για εποχούμενους πελάτες. Επιπλέον, έκανε σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία (μεταξύ των οποίων ήταν η πρόσφατη ανάπτυξη στο Διαδίκτυο), συνδέοντας καταστήματα της Walgreens σε όλο τον κόσμο για να δημιουργήσει ένα γιγαντιαίο «γωνιακό φαρμακείο-μεγαλοψιλικάτζίδικο».

Wells Fargo: Μπορούσε να γίνει η καλύτερη στη λειτουργία της τράπεζας σαν απλής επιχείρησης, με κέντρο βάρους τις δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες.

Σχόλιο: Η εταιρεία έκανε δύο θεμελιώδεις διαπιστώσεις. Πρώτον, ότι οι περισσότερες τράπεζες έβλεπαν τον εαυτό τους σαν τράπεζες, ενεργούσαν σαν τράπεζες, και υπερασπίζονταν την τραπεζική κουλτούρα. Η Wells είδε τον εαυτό της σαν επιχείρηση που έτυχε να βρίσκεται στο χώρο των τραπεζικών συναλλαγών. Οι αρχές «Λειτουργήστε την σαν συνηθισμένη επιχείρηση» και «Λειτουργήστε την σαν να είναι δική σας επιχείρηση» έγιναν δεύτερη φύση σε όλη την εταιρεία. Στη συνέχεια, η Wells κατανόησε ότι δεν μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο ως παγκόσμια τράπεζα, αλλά ότι μπορούσε να γίνει η καλύτερη στις δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες.

ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΗΧΑΝΗ ΣΑΣ — ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΑΡΟΝΟΜΑΣΤΗΣ ΣΑΣ;

Συχνά, οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες πέτυχαν θεαματικές αποδόσεις σε κάθε άλλο παρά θεαματικούς κλάδους. Την εποχή που ο τραπεζικός κλάδος βρισκόταν στο χαμηλότερο 25% των κλάδων (από άποψη συνολικών κερδών), η Wells Fargo είχε τέσσερις φορές καλύτερη απόδοση από την αγορά. Ακόμη πιο εντυπωσιακό είναι ότι τόσο η Pitney Bowes όσο και η Nucor ανήκαν σε κλάδους

που βρίσκονταν στο τελευταίο 5% της κατάταξης. Και όμως• και οι δύο αυτές εταιρείες πέρασαν τη μέση αγορά τουλάχιστον κατά πέντε φορές. Μόνο μία από τις καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες είχε το προνόμιο να βρίσκεται σε εξαιρετο βιομηχανικό κλάδο (που ορίζεται ως το ανώτερο 10% της κατάταξης)• πέντε βρίσκονταν σε καλούς κλάδους• άλλες πέντε σε κλάδους από κακούς μέχρι καταστροφικούς. (Στο Παράρτημα 5.Α μπορείτε να βρείτε μια συνοπτική ανάλυση των κλάδων των βιομηχανιών αυτών).

Η μελέτη μας δείχνει ξεκάθαρα ότι μια εταιρεία δεν είναι απαραίτητο να ανήκει σε εξαιρετο κλάδο για να γίνει εξαιρετη. Κάθε καλή εταιρεία που έγινε εξαιρετη δημιούργησε μια θαυμαστή οικονομική μηχανή, ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκε, κάνοντας πολύ εύστοχες διαπιστώσεις για τα οικονομικά της.

Αυτό το βιβλίο δεν έχει αντικείμενό του τα μικροοικονομικά. Κάθε εταιρεία και κάθε κλάδος είχε τις δικές του οικονομικές συνθήκες και δεν σκοπεύω να τις αναπτύξω εδώ. Το κεντρικό σημείο είναι ότι κάθε καλή εταιρεία που έγινε εξαιρετη κατάφερε να κατανοήσει σε βάθος τους βασικούς κινητήριους μοχλούς της οικονομικής μηχανής της και έχτισε το σύστημά της σύμφωνα με αυτές τις διαπιστώσεις.

Τούτων λεχθέντων όμως, είναι γεγονός ότι παρατηρήσαμε έναν ιδιαίτερα ελκυστικό τύπο οικονομικής έννοιας στην οποία έφτασαν όλες οι εταιρείες που έγιναν εξαιρετες: την έννοια του ενιαίου «οικονομικού παρονομαστή». Σκεφτείτε με βάση το εξής ερώτημα: *Αν μπορούσατε να επιλέξετε ένα και μόνο ένα δείκτη — κέρδη ανά x (ή, στον κοινωνικό τομέα, εισροή ρευστών ανά x) — που να αυξάνεται συστηματικά με την άροδο του χρόνου, ποιο x θα είχε το μεγαλύτερο και διαρκέστερο αντίκτυπο στην οικονομική μηχανή σας;* Μάθαμε ότι το ερώτημα αυτό οδηγεί σε μια πολύ σημαντική διαπίστωση σχετικά με την εσωτερική λειτουργία των οικονομικών κάθε οργανισμού.

Θυμηθείτε πώς άλλαξε η Walgreens το κέντρο βάρος της από τα κέρδη ανά κατάσταση στα κέρδη ανά *επίσκεψη πελάτη*. Τα καταστήματα που βρίσκονται σε βολική τοποθεσία είναι ακριβά, αλλά αυξάνοντας τα κέρδη ανά *επίσκεψη πελάτη*, η Walgreens ήταν σε θέση να αυξήσει την ευκολία των πελατών της (εννέα καταστήματα σε ακτίνα ενάμισι χιλιομέτρου!) και *ταυτόχρονα* να αυξήσει την κερδοφορία ολόκληρου του συστήματός της. Ένα τυποποιημένο κριτήριο όπως τα κέρδη ανά κατάσταση θα αποτελούσε εμπόδιο στο θέμα της διευκόλυνσης των πελατών. (Ο πιο γρήγορος τρόπος να αυξηθούν τα κέρδη ανά κατάσταση είναι να μειώσεις

τον αριθμό των καταστημάτων και να τα ανοίξεις σε λιγότερο ακριβά σημεία. Αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με την ιδέα της διευκόλυνσης των πελατών.)

Σκεφθείτε, πάλι, τη Wells Fargo. Όταν η επιτελική ομάδα της Wells είδε κατάρματα την ωμή αλήθεια ότι η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος θα μετέτρεπε τις τραπεζικές εργασίες σε καταναλωτικό προϊόν, συνειδητοποίησε ότι τα κλασικά μέτρα σύγκρισης που χρησιμοποιούσαν οι τραπεζίτες, όπως τα κέρδη ανά δάνειο και τα κέρδη ανά κατάθεση, θα έπαυαν πλέον να αποτελούν τους κυριότερους μοχλούς κίνησης. Αντίθετα, συνέλαβαν ένα νέο κοινό παρονομαστή: τα *κέρδη ανά εργαζόμενο*. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, η Wells Fargo έγινε μια από τις πρώτες τράπεζες που άλλαξε το σύστημα εξυπηρέτησης των πλατών της ώστε να στηρίζεται κυρίως σε «λιτά» καταστήματα και σε αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM).

Ο νέος παρονομαστής μπορεί να είναι ιδιαίτερα δυσδιάκριτος —καμιά φορά, κυριολεκτικά αδιόρατος. Το μυστικό είναι να χρησιμοποιήσεις το θέμα του παρονομαστή για να κατανοήσεις βαθύτερα το οικονομικό σου μοντέλο.

Για παράδειγμα, η Fannie Mae επινόησε το δυσδιάκριτο παρονομαστή των κερδών ανά *επίπεδο κινδύνου* του ενυπόθηκου στεγαστικού δανείου και όχι ανά ενυπόθηκο στεγαστικό δάνειο (που θα ήταν η «προφανής» επιλογή). Πρόκειται για μια λαμπρή έμπνευση. Ο πραγματικός κινητήριος μοχλός των οικονομικών της Fannie Mae είναι η ικανότητα να κατανοεί καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τον κίνδυνο μη αποπληρωμής σε ένα πακέτο δανείων. Στη συνέχεια κερδίζει χρήματα με την πώληση ασφαλιστήριων συμβολαίων και τη διαχείριση αυτού του κινδύνου. Απλό, εύστοχο, όχι προφανές —και απόλυτα σωστό.

Η Nucor πάλι, για παράδειγμα, έβαλε τη σφραγίδα της στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, όσον αφορά τις τιμές, κλάδο της χαλυβουργίας καθιερώνοντας ως παρονομαστή τα κέρδη ανά τόνο έτοιμου προϊόντος. Με την πρώτη ματιά θα φαινόταν ως καταλληλότερος παρονομαστής τα κέρδη ανά εργαζόμενο ή ανά πάγιο κόστος. Αλλά στο επιτελείο της Nucor κατάλαβαν ότι ο κινητήριος μοχλός στην οικονομική μηχανή τους ήταν ένας συνδυασμός μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από ισχυρή επαγγελματική ηθική και εφαρμογή προηγμένης παραγωγικής τεχνολογίας. Τα κέρδη ανά εργαζόμενο ή ανά πάγιο κόστος δεν θα περιείχαν και τα δύο στοιχεία όπως συμβαίνει με τα κέρδη ανά τόνο τελικού προϊόντος.

Είναι, όμως, απαραίτητος ένας κοινός παρονομαστής; Όχι, αλλά η προσπάθεια καθιέρωσης ενός μόνο μέτρου σύγκρισης τείνει να οδηγεί σε οξυδερκέστερες δια-

πιστώσεις από ό,τι όταν υπάρχουν τρεις ή τέσσερις διαφορετικοί παρονομαστές. Το θέμα του παρονομαστή λειτουργεί σαν μηχανισμός που πιέζει για βαθύτερη κατανόηση των κυριότερων μοχλών κίνησης της οικονομικής μηχανής σας. Όταν προέκυψε από την έρευνα το θέμα του μέτρου σύγκρισης, κάναμε σχετικές ερωτήσεις σε έναν αριθμό επιτελικών ομάδων στελεχών. Διαπιστώσαμε ότι το θέμα αυτό τους προκαλούσε πάντα έντονους διαλόγους και συζητήσεις. Επιπλέον, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου η ομάδα δεν κατάφερε (ή δεν δέχτηκε) να ορίσει έναν ενιαίο κοινό παρονομαστή, η πρόκληση του ερωτήματος τους ωθούσε προς ακόμα πιο οξυδερκείς αναλύσεις. Σε τελευταία ανάλυση, αυτό είναι το ζητούμενο: να υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής όχι για χάρη της ύπαρξής του και μόνο, αλλά προκειμένου να διευκολύνει τις οξυδερκείς αναλύσεις που οδηγούν, τελικά, σε πιο εύρωστα και διατηρήσιμα οικονομικά στοιχεία.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΟΝΟΜΑΣΤΗΣ

Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει τον κοινό παρονομαστή που επινόησαν οι καλές εταιρείες που έγιναν εξάαιρετες κατά τα κρίσιμα χρόνια του μετασχηματισμού τους.

Abbott: *ανά
εργαζόμενο*

Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά γραμμή παραγωγής προϊόντος στα κέρδη ανά εργαζόμενο συνάδει με την ιδέα της συμβολής στη συμπίεση του κόστους των υπηρεσιών υγείας.

Circuit City: *ανά
γεωγραφική περιφέρεια*

Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά κατάστημα στα κέρδη ανά περιφέρεια αντανακλά τις τοπικές οικονομίες κλίμακας. Μολονότι η απόδοση ανά κατάστημα συνεχίζει να έχει ζωτική σημασία, η ομαδοποίηση κατά περιφέρεια ήταν η έμπνευση που έκανε τα οικονομικά της Circuit City πιο ανθηρά από της Silo.

Fannie Mae: *ανά
επίπεδο κινδύνου
ενυπόθηκου
στεγαστικού δανείου*

Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά ενυπόθηκο στεγαστικό δάνειο στα κέρδη ανά επίπεδο κινδύνου του ενυπόθηκου στεγαστικού δανείου φώτισε τη σημαντική διαπίστωση ότι η διαχείριση των επιτοκιακών κινδύνων μειώνει την εξάρτηση από την κατεύθυνση της κίνησης των επιτοκίων.

Gillette: <i>ανά πελάτη</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά τομέα στα κέρδη ανά πελάτη ανέδειξε την οικονομική δύναμη των επαναλαμβανόμενων αγορών (π.χ. ανταλλακτικά ξυραφάκια) πολλαπλασιασμένης επί τα υψηλό κέρδος ανά αγορά (π.χ. Mach 3, ξυραφάκια περισσότερων χρήσεων).
Kimberly-Clark: <i>ανά καταναλωτική επωνυμία</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά περιουσιακά πάγια (τους χαρτόμυλους) στα κέρδη ανά καταναλωτική επωνυμία παρουσιάζει μικρότερη κυκλική συμπεριφορά και μεγαλύτερη κερδοφορία σε καλές και σε κακές εποχές.
Kroger: <i>ανά τοπικό πληθυσμό</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά κατάστημα στα κέρδη ανά τοπικό πληθυσμό αντανakλά τη διαπίστωση ότι το μερίδιο στην τοπική αγορά είναι ο κινητήριος μοχλός των οικονομικών του παντοπωλείου. Αν δεν μπορείς να γίνεις νούμερο ένα ή νούμερο δύο στην τοπική αγορά, μην μπαίνεις στο παιχνίδι.
Nucor: <i>ανά τόνο έτοιμου χάλυβα</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά διεύθυνση στα κέρδη ανά τόνο έτοιμου χάλυβα αντανakλά στο μοναδικό μίγμα κουλτούρας υψηλής παραγωγικότητας σε συνδυασμό με την τεχνολογία των μίνι υψικαμίνων της Nucor, αντί να επικεντρώνεται μόνο στον όγκο του προϊόντος.
Philip Morris: <i>ανά κατηγορία παγκόσμιας επωνυμίας</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά περιφέρεια πωλήσεων στα κέρδη ανά κατηγορία παγκόσμιας επωνυμίας αντανakλά το ότι η εταιρεία κατανόησε ότι το πραγματικό μυστικό για να γίνει εξαιρετική ήταν οι επωνυμίες που θα μπορούσαν να έχουν παγκόσμια δύναμη, όπως η Coca-Cola.

Pitney Bowes: <i>ανά πελάτη</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά μηχανήμα υπολογισμού ταχυδρομικών τελών στα κέρδη ανά πελάτη αντανακλούσε την ιδέα ότι η εταιρεία μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα μηχανήματα αυτά ως εφελτήριο για να εισαγάγει στα γραφεία των πελατών της μια σειρά από τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα γραφείου.
Walgreens: <i>ανά επίσκεψη πελάτη</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά κατάστημα στα κέρδη ανά επίσκεψη πελάτη αντανακλά το συμβιωτικό συσχετισμό ανάμεσα στις βολικές (και ακριβές) θέσεις καταστημάτων και τα διατηρήσιμα οικονομικά.
Wells Fargo: <i>ανά εργαζόμενο</i>	Κεντρική ιδέα: Η στροφή από τα κέρδη ανά δάνειο στα κέρδη ανά εργαζόμενο έδειξε ότι η εταιρεία κατάλαβε την ωμή συνέπεια της απελευθέρωσης του τραπεζικού χώρου: οι τραπεζικές συναλλαγές είναι πλέον ένα καταναλωτικό αγαθό.

Όλες οι καλές εταιρείες που έγιναν εξάαιρετες ανακάλυψαν ένα βασικό οικονομικό παρονομαστή (δείτε τον πίνακα στη σελ. 140), ενώ αυτό συνήθως δεν συνέβη στις εταιρείες σύγκρισης. Στην πραγματικότητα, βρήκαμε μόνο μία περίπτωση εταιρείας σύγκρισης που έκανε ανάλογες οξυδερκείς διαπιστώσεις για τα οικονομικά της. Η Hasbro στήριξε τη βελτίωσή της στη διαπίστωση ότι ένα μίγμα κλασικών επιτραπέζιων και απλών παιχνιδιών, όπως τα G.I. Joe και Monopoly, παράγει πιο στρωτή ταμειακή ροή από ό,τι τα παιχνίδια που σημειώνουν μια φορά κάποια μεγάλη επιτυχία.²³ Η Hasbro είναι, μάλιστα, η μοναδική εταιρεία σύγκρισης που κατανόησε και τους τρεις κύκλους της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου. Έγινε η καλύτερη στον κόσμο στην απόκτηση και την ανανέωση δοκιμασμένων και αξιόλογων παιχνιδιών, επανεισάγοντας και ανακυκλώνοντάς τα στην κατάλληλη στιγμή για να αυξήσει τα κέρδη ανά κλασική επωνυμία. Επιπλέον, τα στελέχη της ένοιωθαν έντονο πάθος για όσα έκαναν. Η εταιρεία αυτή, που έχτισε με συστηματικό τρόπο πάνω στο θεμέλιο των τριών κύκλων και αποδείχτηκε η εταιρεία σύγκρισης με την καλύτερη απόδοση από όσες περιλάβαμε στην έρευνά μας, απέδειξε έτσι ακόμα περισσότερο τη δύναμη της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου.

Ο μετασχηματισμός της Hasbro αποδείχτηκε *μη διατηρήσιμος* και αυτό οφείλεται σε ένα βαθμό στο γεγονός ότι, μετά τον απροσδόκητο θάνατο του γενικού διευθυντή της, του Stephen Hassenfeld, τα στελέχη έχασαν την πειθαρχία τους και

δεν παρέμειναν μέσα στους τρεις κύκλους,. Η περίπτωση της Hasbro ενισχύει ένα ζωτικό δίδαγμα: *Αν μια εταιρεία εφαρμόζει με επιτυχία αυτές τις ιδέες και ξαφνικά σταματήσει, θα την πάρει ο κατήφορος και από εξαιρετη εταιρεία θα ξαναγίνει απλώς καλή ή και ακόμα χειρότερη. Ο μόνος τρόπος για να παραμείνει μια εταιρεία εξαιρετη είναι να συνεχίσει να εφαρμόζει τις θεμελιώδεις αρχές που την ανέδειξαν σε εξαιρετη εταιρεία.*

ΠΩΣ ΘΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ ΤΟ ΠΑΘΟΣ ΣΑΣ

Όταν πήραμε συνεντεύξεις από υψηλόβαθμα στελέχη της Philip Morris, διαπιστώσαμε μια ένταση και ένα πάθος που μας εξέπληξε. Θυμηθείτε (από το Κεφάλαιο 3) πώς περιέγραψε ο George Weissman τη δουλειά του στην εταιρεία του: σαν τη μεγαλύτερη αγάπη του μετά το γάμο του. Ακόμα και όταν πρόκειται για μια ομάδα «αμαρτωλών» προϊόντων (τα τσιγάρα Marlboro, τη μπίρα Miller, το τυρί Velveeta με 67% λιπαρά, τον καφέ Maxwell House για τους εξαρτημένους από την καφεΐνη, τη σοκολάτα Toblerone για τους εξαρτημένους από τη σοκολάτα, κ.ο.κ.) διαπιστώσαμε ένα τρομερό πάθος για τη δουλειά τους. Τα περισσότερα επιτελικά στελέχη της Philip Morris ήταν παθιασμένοι καταναλωτές των προϊόντων της εταιρείας τους. Το 1979, ο Ross Millhiser, που τότε ήταν υποδιευθυντής της εταιρείας και μανιώδης καπνιστής, δήλωσε: «Μου αρέσει το κάπνισμα. Είναι ένα από τα λίγα πράγματα που απολαμβάνω στη ζωή».²⁴

Τα στελέχη της Philip Morris είναι σαφές ότι αγαπούσαν την εταιρεία τους και ένιωθαν πάθος γι' αυτό που έκαναν. Είναι σαν να θεωρούσαν τον εαυτό τους σαν τον μοναχικό καουμπόη που φιγουράρει στις γιγαντοαφίσες που διαφημίζουν τα τσιγάρα Marlboro. «Έχουμε κάθε δικαίωμα να καπνίζουμε —και αυτό το δικαίωμα θα το υπερασπιστούμε!» Ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου μου είπε στη διάρκεια μιας προηγούμενης έρευνάς μου: «Ειλικρινά μου αρέσει πολύ να είμαι μέλος στο διοικητικό συμβούλιο της Philip Morris. Νιώθω σαν να συμμετέχω σε κάτι πολύ ξεχωριστό». Μια δήλωση που έκανε καπνίζοντας σαν φουγάρο.²⁵

Θα πείτε τώρα: «Αυτό δείχνει απλώς μια προσπάθεια να υπερασπιστούν τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Φυσικά και ένιωθαν έτσι. Διαφορετικά, πώς θα μπορούσαν να κοιμούνται τα βράδια;» Όμως μην ξεχνάτε ότι και η R. J. Reynolds ανήκε *επίσης* στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας και βρισκόταν επίσης υπό διωγμό από την κοινωνία. Όμως, σε αντίθεση με τη Philip Morris, η R. J. Reynolds άρχισε να διαφοροποιείται απαμακρυνόμενη από το χώρο των προϊόντων του καπνού προς οποιονδήποτε άλλο χώρο θα μπορούσε να της εξασφαλίσει ανάπτυξη, αδιαφορώντας αν ένιωθαν ή δεν ένιωθαν πάθος για τις συγκεκριμένες εξαγορές ή αν η εταιρεία τους μπορούσε να γίνει η καλύτερη στον κόσμο σε αυτούς τους χώρους.

Τα στελέχη της Philip Morris έμειναν προσηλωμένα περισσότερο προς το χώρο των τσιγάρων —σε ένα βαθμό επειδή αγαπούσαν αυτή τη δουλειά. Αντίθετα, τα στελέχη της R. J. Reynolds έβλεπαν τον καπνό απλώς ως μια άλλη πηγή άντλησης εσόδων. Και όπως φαίνεται πολύ ανάγλυφα στο βιβλίο *Barbarians at the Gate*, τα υψηλόβαθμα στελέχη της R. J. Reynolds έχασαν τελικά το πάθος τους για οτιδήποτε άλλο εκτός από το πάθος για να πλουτίσουν μέσα από τις ίντριγκες μιας επιτυχημένης εξαγοράς.²⁶

Μπορεί να φαίνεται περίεργο να μιλάμε για κάτι τόσο απαλό και άπιαστο όπως το «πάθος» και να το θεωρούμε αναπόσπαστο κομμάτι ενός πλαισίου στρατηγικής. Σε όλες, όμως, τις καλές εταιρείες που έγιναν εξάαιρετες, το πάθος αναδείχτηκε σε σημαντικό κομμάτι της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου. Το πάθος δεν κατασκευάζεται, ούτε μπορείς να «παρακινήσεις» κάποιους να νιώσουν παθιασμένα. Μπορείς μόνο να ανακαλύψεις τι πυροδοτεί το πάθος σου και το πάθος αυτών που σε περιτοιχίζουν.

Οι καλές εταιρείες που έγιναν εξάαιρετες δεν είπαν ξαφνικά «Ελάτε παιδιά να παθιαστούμε τώρα με αυτό που κάνουμε». Το λογικό είναι ότι συνέβη το ακριβώς αντίθετο. *Πρέπει να ασχοληθούμε μόνο με πράγματα που μας παθιάζουν.* Τα στελέχη της Kimberly-Clark έκαναν τη στροφή προς τα καταναλωτικά προϊόντα χάρτου σε μεγάλο βαθμό επειδή μπόρεσαν να νιώσουν περισσότερο πάθος γι' αυτά. Όπως το έθεσε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, τα παραδοσιακά προϊόντα χάρτου είναι εντάξει, «αλλά δεν έχουν τη χάρη της βρεφικής πάνας μιας χρήσης».²⁷

Όταν τα υψηλόβαθμα στελέχη της Gillette αποφάσισαν να κατασκευάσουν τεχνολογικά προηγμένα και σχετικά φτηνά συστήματα ξυρίσματος αντί να δώσουν τη μάχη στα ξυραφάκια μιας χρήσης που είχαν χαμηλό περιθώριο κέρδους, το έκαναν σε μεγάλο βαθμό επειδή δεν μπορούσαν να αισθανθούν ενθουσιασμό με τα φτηνά ξυραφάκια μιας χρήσης. «Ο Zeien αναφέρεται στα συστήματα ξυρίσματος σαν να μιλάει για τεχνολογικά θαύματα που θα περίμενε κανείς από εταιρείες όπως η Boeing και η Hughes», έγραψε κάποιος δημοσιογράφος το 1996 για τον γενικό διευθυντή της Gillette.²⁸ Η Gillette ήταν ανέκαθεν στα καλύτερά της όταν ασχολιόταν με δραστηριότητες που ταίριαζαν στη δική της Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου. «Όσοι δεν νιώθουν πάθος για τα Gillette, καλύτερα να μην κάνουν αίτηση πρόσληψης», έγραψε ένας δημοσιογράφος της *Wall Street Journal*, ο οποίος περιέγραψε πώς ένας αριστούχος απόφοιτος της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων δεν πήρε τη θέση επειδή δεν έδειξε αρκετό πάθος για τα αποσμητικά.²⁹

Μπορεί και εσείς να μην είστε σε θέση να νιώσετε πάθος για τα αποσμητικά. Μπορεί να σας είναι εξίσου δύσκολο να παθιαστείτε για φαρμακεία-μεγαλοπυλικάτζίδικα, για παντοπωλεία, για προϊόντα καπνού, ή για μηχανήματα υπολογισμού ταχυδρομικών τελών. Μπορεί να αναρωτιέστε τι είδους άτομα είναι αυτά που νιώθουν το πάθος να κάνουν μια τράπεζα εξίσου αποτελεσματική με τα McDonald's, ή ποιος πιστεύει στη χάρη που έχουν οι βρεφικές πάνες μιας χρήσης. Σε τελική ανάλυση, δεν έχει σημασία. Το θέμα είναι ότι ένιωθαν πραγματικό πάθος γι' αυτό που έκαναν και το πάθος τους ήταν βαθύ και γνήσιο.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να νιώθετε πάθος για τα ίδια τα τεχνικά χαρακτηριστικά της δουλειάς (παρόλο που μπορεί να συμβαίνει και αυτό). Ο κύκλος του πάθους μπορεί να εστιάζεται εξίσου σε *αυτό που εκπροσωπεί η εταιρεία*. Για παράδειγμα, τα στελέχη της Fannie Mae δεν ένιωθαν πάθος για την τεχνική διαδικασία της συγκέντρωσης των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων σε εμπορεύσιμους τίτλους. Ένιωθαν όμως το απίστευτο κίνητρο ότι βοηθούν ανθρώπους κάθε κοινωνικής τάξης, προέλευσης, και φυλής να πραγματοποιήσουν το όνειρο κάθε Αμερικανού: την απόκτηση κατοικίας. Η Linda Knight, που εντάχθηκε στη Fannie Mae το 1983, την εποχή που η εταιρεία ζούσε τις πιο σκοτεινές της ημέρες, μας είπε: «Δεν ήταν απλώς μια οποιαδήποτε γερασμένη εταιρεία που αντιμετώπιζε προβλήματα· ήταν μια εταιρεία-κλειδί για την υλοποίηση του ονείρου χιλιάδων Αμερικανών, την απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας. Είναι ένας ρόλος πολύ πιο σημαντικός από το να κερδίζεις απλώς χρήματα —και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο νιώθαμε τόση αποφασιστικότητα για να διατηρήσουμε, να προστατέψουμε, και να βελτιώσουμε την εταιρεία μας».³⁰ Όπως μας δήλωσε ένα άλλο υψηλόβαθμο στέλεχος της Fannie Mae, «Θεωρώ ότι είμαστε ένας μηχανισμός-κλειδί για την ενίσχυση ολόκληρου του κοινωνικού ιστού των ΗΠΑ. Όταν περνάω από προβληματικές γειτονιές που ξαναζωντάνεψαν επειδή υπάρχουν πολλές οικογένειες που αγόρασαν αυτά τα σπίτια με τα δάνειά μας, γυρίζω στη δουλειά μου γεμάτος ενέργεια».

Ο ΘΡΙΑΜΒΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΕΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΤΟΛΜΗ

Στις συζητήσεις μας στην ερευνητική ομάδα διαπιστώσαμε ότι μιλούσαμε συχνά για τη διαφορά της κατάστασης «πριν» και «μετά από την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου». Η κατάσταση «πριν από την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου» θυμίζει αναζήτηση στα τυφλά μέσα στην ομίχλη. Μακροπρόθεσμα υπάρχει πρόοδος, αλλά τα πράγματα δεν φαίνονται και τόσο καθαρά. Η ορατότητα σε κάθε σταυροδρόμι είναι λίγα μόνο μέτρα πιο πέρα και η πορεία πρέπει να συνεχίζει με μετρημένα, αργά βήματα. Μετά, χάρη στην Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου, υπάρχει κάποιο ξέφωτο, η ομίχλη

διαλύεται, και η ορατότητα απλώνεται πολλά χιλιόμετρα πιο μπροστά. Από εκεί και πέρα χρειάζεται λιγότερη προσοχή στα σταυροδρόμια, ο αργός βηματισμός επιταχύνεται, και καταλήγει ξέφρενο τρέξιμο. Στην κατάσταση «μετά από την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου» καλύπτονται εύκολα μεγάλες αποστάσεις και τα σταυροδρόμια δεν αποτελούν εμπόδιο, αφού οι αποφάσεις είναι γρήγορες καθώς δεν υπάρχει πια η ομίχλη που σκέπαζε τα πάντα.

Το εντυπωσιακό με τις εταιρείες σύγκρισης είναι ότι —παρά τα προγράμματα αλλαγής, τις σπασμωδικές ενέργειες, και τους χαρισματικούς ηγέτες— σχεδόν ποτέ δεν καταφέρνουν να σχίσουν το πέπλο της ομίχλης. Άλλοτε προσπαθούσαν να τρέξουν, έπαιρναν λάθος αποφάσεις στα σταυροδρόμια, και μετά έπρεπε να αλλάξουν πορεία. Άλλοτε ξέφευγαν εντελώς από την πορεία τους, σκόνταφταν πάνω στα δέντρα, και κατέληγαν σε βαθιά φαράγγια. (Φυσικά, όλα γίνονταν με σβελτάδα και αυτοπεποίθηση!)

Ο ίδιος κόσμος που ήταν πια τόσο απλός και τόσο ξεκάθαρος για τις καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες, παρέμεινε περίπλοκος και τυλιγμένος στην ομίχλη για τις εταιρείες σύγκρισης. Γιατί; Για δύο λόγους. Πρώτον, οι εταιρείες σύγκρισης δεν έκαναν ποτέ τις σωστές ερωτήσεις, αυτές δηλαδή που υπαγορεύονταν από τους τρεις κύκλους. Δεύτερον, καθόριζαν τους στόχους και τις στρατηγικές τους *στηριγμένες περισσότερο στην τόλμη παρά στη γνώση*.

Αυτό φαίνεται με τον πιο περίτρανο τρόπο στην απερίσκεπτη επιδίωξη της ανάπτυξης από την πλευρά των εταιρειών σύγκρισης. Περισσότερο από τα δύο τρίτα των εταιρειών σύγκρισης επέδειξαν μια εμμονή για ανάπτυξη χωρίς να διαθέτουν μια δική τους Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου.³¹ Στα άρθρα που αναφέρονται στις εταιρείες σύγκρισης συναντάει κανείς συχνά δηλώσεις όπως «Είμαστε μια εταιρεία που στοχεύει στην ανάπτυξη με κάθε κόστος» και «Το στοίχημα της επιτυχίας το κερδίζουν όσοι ποντάρουν στην ανάπτυξη». Αντίθετα, ούτε μία από τις καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες δεν εστίασε με τέτοια επιμονή τη δραστηριότητά της στην ανάπτυξη. Παρόλα αυτά, δημιούργησαν κερδοφόρο και διατηρήσιμη ανάπτυξη, σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από τις εταιρείες σύγκρισης που είχαν την καραμέλα της ανάπτυξης μόνιμη επωδό τους.

Πάρτε την περίπτωση των εταιρειών Great Western και Fannie Mae. «Η Great Western είναι ολίγον ενοχλητική», έγραψε η *Wall Street Transcript*. «Θέλει να μεγαλώσει με όποιον τρόπο γίνεται».³² Εξαγοράζοντας ασταμάτητα εταιρείες σε ένα αληθινό πάρτι επέκτασης, η εταιρεία βρέθηκε στους χώρους των χορηγήσεων, της

χρηματοδοτικής μίσθωσης, των ασφαλειών, και της κατασκευής κατοικιών.³³ Μεγαλύτερο! Περισσότερο! Το 1985, ο γενικός διευθυντής της Great Western δηλώνει σε μια συγκέντρωση αναλυτών: «Μην σας νοιάζει αν θα μας πείτε τράπεζα, εταιρεία αποταμιεύσεων και δανείων, ή ζέβρα».³⁴

Απεναντίας, η Fannie Mae είχε μια απλή, κρυστάλλινη εικόνα της κατάστασης, σύμφωνα με την οποία θα μπορούσε να γίνει ο καλύτερος παίκτης των κεφαλαιαγορών σε οτιδήποτε είχε σχέση με ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια —ακόμη καλύτερη και από την Goldman Sachs ή τη Salomon Brothers— και να ανοίξει όλες τις κεφαλαιαγορές στα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια. Κατασκεύασε μια πανίσχυρη οικονομική μηχανή αναμορφώνοντας το επιχειρησιακό της μοντέλο για να ασχοληθεί με τη διαχείριση των κινδύνων αντί με την πώληση ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων. Τελικά, κατάφερε πραγματικά να κινήσει αυτό το μηχανήμα με μεγάλο πάθος, αφού όλα τα στελέχη της Fannie Mae εμπνέονταν από το όραμα να προσφέρουν σε όλους τη δυνατότητα της ιδιόκτητης κατοικίας.

Μέχρι το 1984, η πορεία των μετοχών των δύο αυτών εταιρειών ήταν πανομοιότυπη, σαν είδωλα στον καθρέφτη. Το 1984, αφού είχε περάσει ένας χρόνος που η Fannie Mae είχε βρει τη δική της Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου, η μετοχή της εκτινάχθηκε στα ύψη, ενώ η Great Western άρχισε να μένει πίσω και να βασανίζεται μέχρι το 1997, όταν τελικά εξαγοράστηκε από κάποια άλλη εταιρεία. Εστιάζοντας την προσοχή της στο απλό όραμά της —και όχι γενικά στην «ανάπτυξη»— η Fannie Mae σχεδόν τριπλασίασε τα έσοδά της στο διάστημα 1984-1996. Η Great Western, παρά τα τονωτικά που έπαιρνε για να αναπτυχθεί, σημείωσε στο ίδιο διάστημα μια αύξηση στα έσοδα και τα κέρδη της μόλις κατά 25% και, τελικά, το 1997 έχασε και την ανεξαρτησία της.

Η σύγκριση της Fannie Mae με την Great Western φωτίζει ένα θεμελιώδες σημείο: Η «ανάπτυξη» δεν είναι ποτέ μια Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι, όταν μια εταιρεία έχει τη δική της σωστή Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου και παίρνει αποφάσεις ανελέητα συνεπείς με αυτή, θα αναπτύξει μια τέτοια ταχύτητα που το κύριο πρόβλημά της δεν θα είναι πώς να αναπτυχθεί, αλλά πώς να μην αναπτυχθεί πολύ γρήγορα.

Η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου είναι ένα κρίσιμο σημείο στο ταξίδι από το καλό στο εξαιρετικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η αρχή της αλλαγής έρχεται μερικά χρόνια μετά από την Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου. Επιπλέον, τα πάντα σε αυτό το βιβλίο από εδώ μέχρι το τέλος του βασίζονται στην παρουσία της Έμπνευ-

σης του Σκαντζόχοιρου. Όπως θα φανεί ξεκάθαρα στα επόμενα κεφάλαια, η πειθαρχημένη δράση —το τρίτο μεγάλο τμήμα στο πλαίσιο ενεργειών μετά από τα πειθαρχημένα άτομα και την πειθαρχημένη σκέψη— έχει νόημα μόνο κάτω από το πρίσμα της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου.

Παρά τη ζωτική της σημασία (ή μάλλον εξαιτίας της ζωτικής της σημασίας) θα ήταν τρομερό λάθος να επιχειρήσει κανείς να φτάσει στην Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου με ένα απερίσκεπτο άλμα. Δεν γίνεται φεύγοντας κανα-δύο μέρες από την εταιρεία να βάλεις κάτω και να μελετήσεις ένα σωρό χάρτες και σχεδιαγράμματα και να κάνεις και μερικές παθιασμένες συζητήσεις, ώστε τελικά να καταλήξεις σε βαθιά κατανόηση των πραγμάτων. Προφανώς μπορείτε να το κάνετε και αυτό, αλλά πιθανότατα δεν θα τα καταφέρετε. Θα ήταν σαν να έλεγε ο Αϊνστάιν, «Νομίζω είναι ώρα να γίνω μεγάλος επιστήμονας· γι' αυτό θα πάω αυτό το σαββατοκύριακο στην εξοχή, θα βγάλω να μελετήσω τα χαρτιά μου, και θα ανακαλύψω τα μυστικά του σύμπαντος». Δυστυχώς, οι οξυδερκείς ανακαλύψεις δεν γίνονται με αυτόν τον τρόπο. Ο Αϊνστάιν χρειάστηκε δέκα χρόνια τυφλής αναζήτησης μέσα στην ομίχλη μέχρι να βρει τη θεωρία της ειδικής σχετικότητας· και ήτανε και έξυπνος άνθρωπος.³⁵

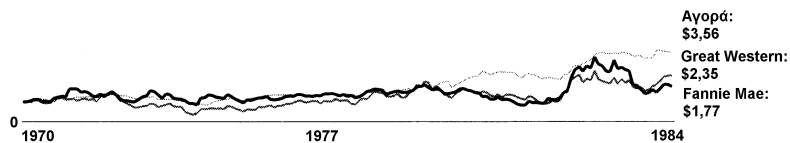
Οι καλές εταιρείες που έγιναν εξαιρετες χρειάστηκαν, κατά μέσο όρο, τέσσερα χρόνια μέχρι να εντοπίσουν τη δική τους Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου. Όπως συμβαίνει με τις επιστημονικές εξελίξεις, η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου απλυστεύει έναν περίπλοκο κόσμο και κάνει τη λήψη αποφάσεων πολύ πιο εύκολη. Ενώ όμως προσφέρει κρυστάλλινη σαφήνεια και κομψή απλότητα από τη στιγμή που θα την έχετε, ο εντοπισμός της μπορεί να αποδειχτεί δαιμονικά δύσκολος και απαιτεί χρόνο. Θα πρέπει να κατανοήσετε ότι η διατύπωση της Έμπνευσης του Σκαντζόχοιρου προέρχεται από *μια εγγενώς ανακυκλούμενη διαδικασία* και όχι από κάποιο γεγονός.

Η ουσία αυτής της διαδικασίας είναι να οδηγήσετε τους σωστούς ανθρώπους σε έντονη συζήτηση και διάλογο, όπου θα ακουστούν οι σκληρές αλήθειες και θα διατυπωθούν ερωτήματα που διαμορφώνονται από τους τρεις κύκλους. Καταλαβαίνουμε *πραγματικά* σε τι μπορούμε να γίνουμε οι καλύτεροι στον κόσμο σε αντίθεση με το να είμαστε απλώς επιτυχημένοι σε κάποιον τομέα; Καταλαβαίνουμε *πραγματικά* τους μοχλούς που κινούν την οικονομική μας μηχανή, συμπεριλαμβανομένου του οικονομικού παρονομαστή μας; Καταλαβαίνουμε *πραγματικά* τι πυροδοτεί καλύτερα το πάθος μας;

Η FANNIE MAE, Η GREAT WESTERN, ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

Σωρευτική αξία επένδυσης \$1,
1970 - 1984

\$10

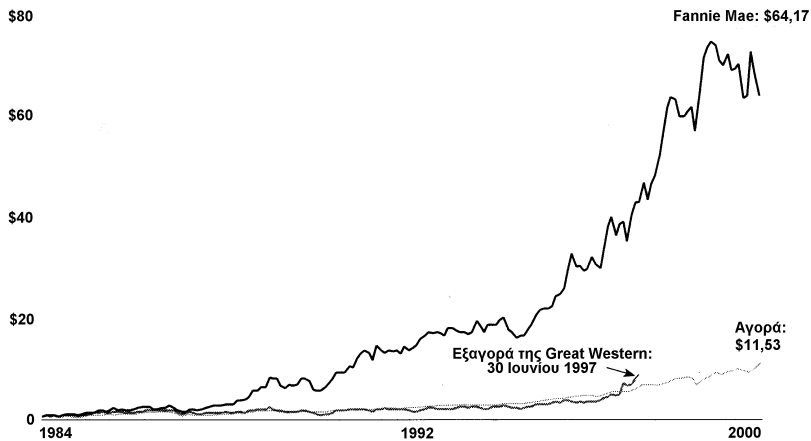


Σχόλια:

1. Σωρευτική αξία επένδυσης \$1 στο διάστημα 31 Δεκεμβρίου 1970–1 Ιανουαρίου 1984
2. Με επανεπένδυση μερισμάτων.

Η FANNIE MAE, Η GREAT WESTERN, ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

Σωρευτική αξία επένδυσης \$1,
1984-2000



Σχόλια:

1. Το σημείο αλλαγής στο μετασχηματισμό της Fannie Mae εντοπίζεται το 1984.
2. Σωρευτική αξία επένδυσης \$1, 31 Δεκεμβρίου 1984–1 Ιανουαρίου 2000.
3. Με επανεπένδυση μερισμάτων.

Το best-seller **Φτιαγμένες να Διαρκέσουν: Επιτυχημένες Συνήθειες των Εταιρειών με Όραμα (Built to Last)** απάντησε στην ερώτηση τι χρειάζεται για να δημιουργηθεί από το μηδέν μια εξαιρετική, αειθαλής εταιρεία. Το βιβλίο **Από το Καλό στο Εξαιρετο** απαντάει σε μία ακόμη πιο τολμηρή ερώτηση: "Μπορεί μια καλή εταιρεία να γίνει εξαιρετική και, αν ναι, πώς;"

Μετά από ένα ερευνητικό πρόγραμμα που κράτησε πέντε χρόνια, ο Collins συμπεραίνει ότι ο μετασχηματισμός των καλών εταιρειών σε εξαιρετες είναι δυνατό να γίνει — και γίνεται ήδη. Σε αυτό το βιβλίο αποκαλύπτει τις παραμέτρους που δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε τύπο οργανισμού να κάνει το άλμα από το καλό στο εξαιρετο, την ώρα που άλλοι οργανισμοί παραμένουν απλώς καλοί. Τα αυστηρά τεκμηριωμένα ευρήματά του είναι εκπληκτικά — κάποτε ίσως και σκανδαλιστικά — για το σύγχρονο άνθρωπο.

Το **Από το Καλό στο Εξαιρετο** πετυχαίνει μια σπάνια διάκριση: είναι ένα βιβλίο μάνατζμεντ γεμάτο από ζωτικές ιδέες, που διαβάζεται εξίσου καλά με ένα συναρπαστικό μυθιστόρημα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

- **Το καλό είναι εχθρός του εξαιρετου** — το πεδίο της έρευνας
- **Ηγεσία Πέμπτης Βαθμίδας** — ο τύπος του ηγέτη που χρειάζεται, ταπεινόφρονας και αποφασισμένος
- **Πρώτα ποιος... Μετά τι** — πώς βάζουν οι εταιρείες τα θεμέλια για το μετασχηματισμό τους από καλές σε εξαιρετες
- **Δείτε κατάματα τη σκληρή αλήθεια (αλλά μη χάνετε ποτέ την πίστη σας)** — η δυαδικότητα που οδηγεί στο εξαιρετο
- **Η Έμπνευση του Σκαντζόχοιρου** — πώς να βρείτε το ένα και μοναδικό σπουδαίο πράγμα στο οποίο πρέπει να εστιάσει η εταιρεία σας την προσοχή της
- **Μια κουλτούρα πειθαρχίας** — η μαγική χημεία της εξαιρετης απόδοσης
- **Τεχνολογικοί πολλαπλασιαστές** — η τεχνολογία είναι μια παγίδα, εκτός αν χρησιμοποιηθεί σωστά
- **Ο ρότορας και ο κύκλος της καταστροφής** — πώς θα αναπτύξετε διατηρήσιμη ταχύτητα και θα αποφύγετε τον κύκλο της καταστροφής με την αλλαγή πορείας μετά από κάθε διοικητική αλλαγή
- **Από το Καλό στο Εξαιρετο μέχρι το Φτιαγμένες να Διαρκέσουν** — πώς θα κάνετε μία εξαιρετική εταιρεία εξαιρετική και αειθαλή



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-715-9



9 789602 097151