

Good to Great

Jim Collins

Good to Great

Waarom sommige bedrijven
een sprong vooruit maken...
en andere niet

2005

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

*Dit boek is opgedragen aan de chimpansees;
ik houd van jullie allemaal.*

Tweede druk, januari 2005.

© 2001 Jim Collins

© 2004 Nederlandse vertaling:

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Oorspronkelijke titel: Good to Great. Why some companies make the
leap... and others don't

Vertaling: Ypie Veenstra (Bureau Heyendaal)

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer BNO

Boekverzorging: LINE UP tekstproducties bv, Groningen

ISBN 90 254 2510 0

D 2004/0108/857

NUR 801

www.boekenwereld.com

Inhoud

Dankwoord	7
Voorwoord	11
<i>1 Het goede is de vijand van het geweldige</i>	<i>13</i>
Grenzeloze nieuwsgierigheid	16
Natuurwetten van geweldige organisaties	25
<i>2 Niveau 5-leiderschap</i>	<i>27</i>
Onverwacht	30
Nederigheid + wilskracht = niveau 5	32
Niveau 5-leiderschap ontwikkelen	44
<i>3 Eerst wie... dan wat</i>	<i>49</i>
Geen 'genie met duizend helpers'	53
Het gaat om wie betaald krijgt, niet om wat er betaald wordt	56
Streng, niet meedogenloos	59
Eerst wie, geweldige bedrijven en een geweldig leven	67
<i>4 Zie de harde feiten onder ogen (maar verlies nooit de hoop)</i>	<i>71</i>
Feiten zijn beter dan dromen	75
Een klimaat waarin de waarheid gehoord wordt	79
Rotsvast vertrouwen ondanks de harde realiteit	85
De 'Stockdale-paradox'	88
<i>5 Het Egelprincipe (simpele ideeën die passen binnen de drie cirkels)</i>	<i>94</i>
De drie cirkels	98
Inzicht in G2G-talent (waarin ben je de beste en waarin niet)	100
Inzicht in de G2G-economie (op welke brandstof loopt jouw economische motor)	107
De G2G-passie (wat roept je hartstocht op)	111
Inzicht overwint opschepperij	113

6	<i>Bedrijfsdiscipline</i>	122
	Vrijheid (en verantwoordelijkheid) binnen grenzen	126
	Een cultuur, geen tiran	130
	Consequente toewijding aan het Egelprincipe	134
	Maak een 'niet meer doen'-lijstje	140
7	<i>Technologische versnellers</i>	144
	Technologie en het Egelprincipe	146
	De technologische valkuil	152
	Technologie en de angst om achter te lopen	157
8	<i>Het vliegwiel en de valstrik</i>	161
	Opbouw en doorbraak	162
	Geen toeval	168
	Het vliegwieleffect	170
	De valstrik	173
	Het vliegwiel als allesomvattend principe	177
9	<i>Van Good to Great naar Gebouwd voor de toekomst</i>	181
	Eerst Good to Great, dan Gebouwd voor de toekomst	183
	Kernideologie: de extra dimensie van blijvend geweldig	186
	Goede BHAG's, slechte BHAG's en de verbinding met andere concepten	189
	Waarom geweldig worden?	196
	<i>Epiloog Meest gestelde vragen</i>	201
	<i>Appendices:</i>	
	1.A Selectie van G2G-bedrijven	209
	1.B Selectieproces van de controlegroep	219
	1.C 'Niet-volhouders' uit de controlegroep	225
	1.D Onderzoeksstappen	227
	2.A Analyse van interne versus externe ceo's	241
	5.A Bedrijfstakgerichte analyse en rangorde	245
	8.A Valstrikgedrag van de bedrijven uit de controlegroep	247
	8.B Samenvatting analyse verwerven en afstoten van bedrijfseenheden	253
	Noten	255
	Register	281

Dankwoord

Natuurlijk is dit boek niet alleen door Jim Collins geschreven. Zonder de bijdragen van anderen zou dit boek er zeker niet zijn gekomen.

Boven aan mijn lijst van mensen die ik wil bedanken staan de mensen van het onderzoeksteam. Ik had gelukkig een groep bijzondere mensen om mij heen, die zeer toegewijd waren. Zij staken in totaal zo'n 15.000 uur in het project en de hoge eisen die ze aan hun werk stelden, zorgden ervoor dat ook ik moest proberen aan die eisen te voldoen. Terwijl ik worstelde met het schrijven van dit boek, stelde ik me voor hoe al die hardwerkende teamleden, die maanden (soms zelfs jaren) aan het project werkten, over mijn schouder meekeken. Ze daagden me uit een definitieve versie te schrijven die aan hun hoge eisen zou voldoen – die de moeite waard was na al dat harde werken. Ik hoop dat dit resultaat hun goedkeuring kan wegdragen. Elke teleurstelling is geheel aan mij te wijten.

Leden van het G2G-team

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

Ook wil ik Denis B. Nock van de University of Colorado Graduate School of Business bedanken voor het helpen zoeken en rekruteren van de beste doctoraalstudenten voor het onderzoeksteam. De juiste teamleden zijn heel belangrijk voor het slagen van een project en Denis zorgde ervoor dat ik een hele buslading kreeg. Ook ben ik dank verschuldigd aan Carol Krisman en haar toegewijde staf van de William M. White Business Library, University of Colorado. Zij en onze teamleden werkten onverstoort aan het boven tafel krijgen van allerlei geheimzinnige informatie. Naast Carol wil ik ook Betty Grebe, Lynnette Leiker, Dinah McKay, Martha Jo Sani en Jean Whelan bedanken.

Ik ben vooral dank verschuldigd aan een groot aantal kritische lezers die vele uren besteedden aan het lezen van de verschillende versies van het manuscript en die mij met de harde realiteit confronteerden over wat er nog verbeterd moest worden. Ondanks hun soms felle kritiek (maar altijd opbouwend), hebben zij mijn vertrouwen in het project altijd gesterkt. Voor hun eerblijkkelijkheid en inzicht bedank ik Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Feniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton, Ph.D., Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Vinctor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willes, David L. Witherow en Anthony R. Yue.

We waren heel gelukkig met de medewerking van leidinggevenden binnen de G2G-ondernemingen. Zij verdroegen onze één tot twee uur durende interviews geduldig, en soms ook nog de vervolgesprekken. Voor ieder van jullie hoop ik dat dit boek goed weergeeft wat jullie bereikt hebben. Echt, jullie zijn de onbekende helden van het Amerikaanse bedrijfsleven: Robert Aders, William F. Aldinger III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman III, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Grundhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Rober L. Joss, Arthus Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Rober J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N.D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen jr., John D. Ong, dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney

jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas F. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen jr., Charles R. Walgreen III, William H. Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel en William E. Zierden.

Veel mensen bij de bedrijven die meededen in het onderzoek, zijn behulpzaam geweest bij het regelen van interviews en hebben ons voorzien van belangrijke documenten en informatie. Mijn dank gaat uit naar Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman en Miriam Welty Trangsrud van Abbott Laboratories; Ann M. Collier van Circuit City; John P. DiQuollo van Fannie Mae; David A. Fausch en Danielle M. Frizzi van Gillette; naar Tina Barry voor haar ondersteuning bij Kimberly-Clark en haar inzicht in Darwin Smith; naar Lisa Crouch en Angie McCoy van Kimberly-Clark; Jack Cornett van Kroger; Terry S. Lisenby en Cornelia Wells van Nucor; Steven C. Parrish en Timothy A. Sompolski van Philip Morris; Sheryl Y. Battles en Diana L. Russo van Pitney Bowes, Thomas L. Mammoser en Laurie L. Meyer van Walgreens; en Naomi S. Ishida van Wells Fargo.

Verder wil ik speciaal Diane Compagno Miller bedanken voor haar hulp bij het verkrijgen van toegang tot Wells Fargo, John S. Reed voor zijn hulp bij het verkrijgen van toegang tot Philip Morris, Sharon L. Wurtzel voor haar hulp bij Circuit City, Carl M. Brauer voor zijn inzicht in Circuit City en het laten lezen van zijn manuscript, James G. Clawson voor zijn inzicht en casestudies bij Circuit City, Karen Lewis voor haar ondersteuning bij de archieven van Hewlett-Packard Company, Tracy Russell en haar collega's bij het Center for Research in Security Prices voor hun toewijding in het ons voorzien van de meest recente data, Virginia A. Smith voor haar goede adviezen, Nick Sagar voor 'key beta', Marvin Bressler voor zijn kennis en inzicht, Bruce Woolpert voor de hulp bij het begrijpen van het concept 'mechanismen' (en zijn nooit falende ondersteuning), Ruth Ann Bagley voor haar toegewijd lezen van concepten, dr. Jeffrey T. Luftig voor de toegang tot zijn bijzondere hersens, prof. William Briggs voor zijn vaardigheid een complex probleem op te delen in simpele eenheden, admiraal Jim Stockdale voor zijn onschatbare lessen, Jennifer Futernick voor haar inspiratie bij het opzetten van de McKinsey-salon die de lont stak in dit project, en Bill Meehan voor zijn lucifer.

Ik wil ook speciaal aandacht vragen voor Jerry Potas, mijn onderzoeksmentor; James J. Robb, mijn getalenteerde grafisch adviseur, Peter Ginsberg, mijn betrouwbare agent en medevergaderaar in de uitgeverwereld; Lisa Berkowitz, die kan toveren, en Adrian Zackheim, die vanaf het moment

dat hij ervan wist, in dit boek heeft geloofd en het enthousiast heeft ondersteund.

Ten slotte heb ik het geluk om met Joanne Ernst getrouwd te zijn. Na twintig jaar huwelijk weet ze nog steeds hoe ze met mijn neurotisch karakter om moet gaan en met mijn neiging om opgeslorpt te worden door een project als dit. Ze is niet alleen mijn meest zinnige critica, ze geeft ook altijd ondersteuning. De uiteindelijke definitie van een succesvol leven is dat je huwelijkspartner steeds meer om je geeft en je respecteert naarmate de jaren vorderen. Met die definitie als uitgangspunt, hoop ik dat ik net zo veel succes heb als zij.

OPMERKING VAN DE NEDERLANDSE UITGEVER:

Omdat de term 'Good to Great' in het Amerikaanse boek veel voorkomt en vooral bijvoeglijk gebruikt wordt, hebben wij ter wille van de leesbaarheid gekozen voor de verkorte weergave 'G2G'.

Voorwoord

Ik was bezig de laatste hand aan dit manuscript te leggen en ging een eind hardlopen over een steil, steenachtig pad in Eldorado Springs Canyon, net even ten zuiden van mijn huis in Boulder, Colorado. Ik stopte bovenaan, bij een van mijn favoriete plekken met uitzicht over het hoogland – dat droeg nog steeds een winterjas van sneeuw – toen er een rare vraag door mijn hoofd schoot: hoeveel zou iemand moeten betalen om mij dit boek *niet* te laten publiceren?

Dat was een interessante gedachte, vooral gezien het feit dat ik de afgelopen vijf jaar aan het onderzoek en het schrijven van dit boek had besteed. Het was niet zo dat er *helemaal geen* geldbedrag zou bestaan dat me kon overhalen alles in een bureaula te stoppen... Toen ik bij de honderd miljoen dollar kwam, werd het tijd om terug te gaan, zelfs zoveel geld kon me niet overhalen met het project te stoppen. Ik ben van nature een docent. Als zodanig kan ik het me niet voorstellen dat ik wat ik te weten was gekomen, niet zou willen delen met studenten uit alle windstreken. Dit boek staat dan ook in het teken van overdracht en leren.

Nadat ik maanden heb geleefd als een kluizenaar – de ‘monniksperiode’ – zou ik het heel prettig vinden om te horen wat aanspreekt in dit boek en wat niet. Ik hoop dat veel ervan blijft hangen en dat de lezer in staat is datgene wat hij of zij hier leert, toe te passen in de praktijk. Misschien lukt dat niet in het bedrijfsleven maar misschien wel in het maatschappelijk leven. En als dat niet zo is, dan in elk geval in het privé-leven.

Jim Collins

jimcollins@aol.com

www.jimcollins.com

Boulder, Colorado

27 maart 2001