

ЗРОБЛЕНО НА СОВІСТЬ

ІНШІ КНИЖКИ АВТОРА УКРАЇНСЬКОЮ

Більше ніж бізнес 2.0

Від маленької компанії до лідера ринку

Від хорошого до величного

Величні за власним вибором

*Невідомість, безлад та успіх — чому деякі процвітають
усупереч усьому*

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Джим Коллінз
ДЖЕРРІ ПОРРАС

ЗРОБЛЕНО НА СОВІСТЬ

СТРАТЕГІЇ
ВІЗІОНЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

*Переклав з англійської
Володимир Горбатько*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Передмова до видання у м'якій обкладинці</i>	9
<i>Передмова</i>	23
<i>Розділ 1</i> Найкращі з найкращих	26
<i>Розділ 2</i> Майструвати годинники, а не сповіщати час	54
<i>Інтерлюдія</i> Без тиранії вибору «АБО — АБО»	85
<i>Розділ 3</i> Не прибутками єдиними	88
<i>Розділ 4</i> Зберігайте основи та стимулюйте прогрес	135
<i>Розділ 5</i> Великі волохаті амбітні цілі	150
<i>Розділ 6</i> Культоподібні культурні середовища	185
<i>Розділ 7</i> Перепробуйте все й залиште те, що працює	220
<i>Розділ 8</i> Доморощений менеджмент	259
<i>Розділ 9</i> «Доволі добре» ніколи не буває	282
<i>Розділ 10</i> Кінець початку	304
<i>Розділ 11</i> Створення візії	330
<i>Епілог</i> Запитання, які нам часто ставлять	360
<i>Додаток 1</i> Дослідницькі проблеми	371
<i>Додаток 2</i> Коріння візіонерських і порівняльних компаній	380

<i>Додаток 3</i>	Списки і таблиці	400
	<i>Подяки</i>	424
	<i>Авторська примітка</i>	428
	<i>Примітки</i>	430

ДЖОАННІ ТА ШАРЛІН ПРИСВЯЧУЄМО

Передмова до видання у м'якій обкладинці

Чотирнадцятого березня 1994 року ми надіслали фінальний рукопис «Зроблено на совість» нашому видавцеві. Як і всі автори, мали щодо нашої книжки певні надії та сподівання, але ніколи не давали їм змогу перетворитися на передбачення. Знали, що на кожную успішну книжку припадає двадцять не гірших, а можливо, і кращих творів, що скніють невідомо де. Минуло два роки, і тепер, пишучи цю передмову до видання у м'якій обкладинці, ми зізнаємося собі, що успіх нашої книжки дещо приголомшив: понад сорок видань у багатьох країнах світу, переклад на тринадцять мов і статус бестселера в Північній Америці, Японії, Південній Америці та деяких регіонах Європи.

Успіх видання можна вимірювати по-різному, але для нас найважливішим показником є читачі. Наш твір, інтерес до якого на початках підживлювався схвальними відгуками в широкому колі газет і журналів, швидко знайшов свою аудиторію і породив ланцюгову реакцію чуток серед вдумливих читачів. Саме це і є ключовим словом: читачі. Що таке справжня вартість книжки? Це не вказана на обкладинці ціна — п'ятнадцять чи двадцять доларів. Для зайнятої людини, яка береже свій час, ціна на обкладинці є нічим, як порівняти з годинами, потрібними для того, щоб прочитати й обміркувати книжку, особливо таку, як наша, що ґрунтується на дослідницьких даних і заряджена ідеями. Більшість людей не читають куплених творів, а якщо й читають, то не кожний з них. Нас приємно здивувала не лише кількість придбаних примірників нашої праці, а й та велика

кількість людей, які її насправді *прочитали*. Керівники корпорацій і керівники вищої ланки, директори неприбуткових організацій та інвестори, журналісти й менеджери-початківці — усі ділові люди інвестували у видання «Зроблено на совість» свій найцінніший ресурс — час.

Цей надзвичайно широкий діапазон читачів ми пояснюємо чотирма основними факторами. По-перше, *людей надихає сама ідея створити міцну й успішну компанію*. Нам довелося зустрічатися з менеджерами зі всього світу, які прагнуть створити щось значущіше й триваліше, аніж вони самі: підприємство, започатковане на базових, непідвладних часу цінностях, яке безперервно працює. Таке підприємство, заробляючи гроші, здатне витримати випробування часом завдяки власній спроможності постійно самооновлюватися зсередини.

Цю мотивацію ми бачили не лише в людях, що несуть на своїх плечах відповідальність керівництва великими організаціями, а й у підприємцях і керівниках невеличких та середніх компаній, і ця обставина, мабуть, найголовніша. Приклади таких людей, як Девід Пакард, Джордж Мерк, Волт Дісней, Масару Ібука, Пол Гелвін — Томасів Джефферсонів і Джеймсів Медісонів бізнесового світу, — визначили високі взірці цінностей і ставлення до роботи, і багато людей вважають своїм обов'язком до цих зразків дотягнутися. Пакард і його колеги-сучасники починали не як корпорації-гіганти, а як підприємці та власники невеличкого бізнесу. І започаткувавши з цього рубежу свої маленькі підприємства, яким хронічно бракувало коштів, вони перетворили їх на одні з найміцніших та найуспішніших у світі корпорацій. Як сказав один керівник маленького приватного підприємства, «усвідомлення того, що їм вдалося цього досягти, надихнуло нас упевненістю і дало нам зразок для наслідування».

По-друге, *люди вдумливі конче потребують перевірених часом фундаментальних принципів; вони вже втомилися від менеджерського мислення у стилі «фішка року», заснованого на парадигмі бізнес-циклу «бум — спад»*. Так, світ змінюється (і змінюється пришвидшеними темпами), але це не означає, що ми маємо відмовитися від пошуку фундаментальних концепцій, здатних

витримати випробування часом. Навпаки, вони потрібні сьогодні більше, ніж будь-коли! Звісно, нам завжди треба шукати нові ідеї та рішення, бо винаходи й відкриття рухають людство вперед, але найбільші проблеми, які стоять перед організаціями й підприємствами, породжуються не браком нових управлінських ідей (їх у нас хоч греблю гати), а насамперед браком розуміння засадничих принципів і нездатністю послідовно поспілкуватися цими принципами в реальному житті (і це серйозна проблема). Багато хто з керівників приніс би своїй організації значно більше користі, якби повернувся до основних засад, а не пурхав самовдоволено з однієї модної управлінської «фішки» до іншої, ще привабливішої і гарніше упакованої, ніж попередня.

По-третє, менеджерам тих компаній, які переживають період трансформації, ідеї, викладені в книжці «Зроблено на совість», здаються вельми корисними для продуктивних змін; водночас вони не руйнують тих засад, на яких ґрунтується компанія (або, у деяких випадках, створюють такі засади з нуля). Усупереч традиційним уявленням, правильною першою реакцією на зміни у світі має бути не запитання «А як же ми повинні змінитися?», а запитання «На чому ми стоїмо та навіщо існуємо?». Цих засад змінювати не можна. І лише усвідомивши це, ми згодом вирішуватимемо, що змінювати, а що — ні. Інакше кажучи, візіонерські компанії розмежовують свої базові, непідвладні часу цінності, власні фундаментальні цілі (які змінюватися не повинні) та свої методи практичної роботи й тактичні прийоми ведення бізнесу (які слід змінювати відповідно до змін, що відбуваються у світі). Таке розмежування виявилось напрочуд корисним для організацій, що зазнавали різких змін: компаній оборонної промисловості на кшталт Rockwell під кінець Холодної війни, електрогенерувальних компаній типу Southern Company, перед якими поставала перспектива дерегуляції, тютюнових компаній на зразок UST, що стикалися з дедалі несприятливішими умовами в бізнес-оточенні, родинних компаній на кшталт Cargill, яка зіштовхнулася з проблемою приходу першої генерації керівництва, що не належало до родини, а також компаній

з далекоглядними засновниками, як-от Advanced Micro Devices та Microsoft, котрим довелося позбуватися залежності від свого засновника.



Рисунок 1. Спадкоємність і зміни у візіонерських компаніях

Навіть візіонерським компаніям, дослідженим у книжці «Зроблено на совість», доводиться регулярно нагадувати собі про це істотне розмежування між основоположним і неосновоположним; між тим, що не може мінятися ніколи, і тим, що має бути відкритим для змін; між насправді недоторканим і тим, що таким не є. Наприклад, керівники Hewlett-Packard часто висловлюються про це істотне розмежування, допомагаючи працівникам компанії усвідомлювати, що «зміни» в методах практичної роботи, культурних нормах і тактиці ведення бізнесу не означають відходу від духу й принципів Hewlett-Packard. Порівнюючи компанію з гіроскопом, автори річного звіту НР за 1995 рік наголошували саме на цій основній ідеї: «Майже сто років гіроскопи використовували для керування кораблями, літаками й супутниками. Гіроскоп здійснює цю функцію внаслідок поєднання стабільності свого внутрішнього вовчка з вільним рухом своєї поворотної рами. За аналогією, незмінна сутність НР скеровує нашу компанію в часи, коли ми і керуємо еволюцією технології та ринків, і адаптуємося до неї». Фірма Johnson & Johnson скористалася цією концепцією

для радикальної зміни всієї своєї організаційної структури й оновлення технологій, зберігши водночас засадничі ідеали, втілені в її Кредо. Компанія ЗМ продала цілі структурні підрозділи, які були малоперспективними щодо інновацій (цей драматичний крок викликав здивовану реакцію ділової преси), для того щоб наново зосередити увагу на незмінній меті: розв'язувати начебто нерозв'язні проблеми новаторськими способами. І справді: якщо і є хоч один «секрет» успіху міцної та успішної компанії, то він полягає в її здатності поєднувати спадкоємність і сталість зі змінами. Це та дисципліна, яку треба постійно студіювати й практикувати навіть найкращим візіонерським компаніям.

По-четверте, *у світі існує багато візіонерських компаній, і вони визнали це видання бажаним підтвердженням їхніх принципів ведення бізнесу.* Ті компанії, які потрапили до нашого дослідження, репрезентують лише невеличкий сегмент ландшафту, що складається з візіонерських компаній. Такі компанії бувають різними: великими і маленькими, акціонерними й приватними, широко відомими й потайливими, самостійними і підлеглими. Ті добре відомі компанії, які не потрапили до нашого початкового дослідження, наприклад Coca-Cola, L.L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey і State Farm, можна майже стовідсотково зарахувати до категорії візіонерських, а решта на кшталт Nike, що були створені відносно недавно, найімовірніше, незабаром увійдуть до цієї ліги. Та існують і менш відомі візіонерські компанії, багато з яких — приватні й дещо відлюдкуваті. Деякі з них є старими компаніями, що твердо стоять на ногах, наприклад Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex та Telecare. Інші ж — це нові перспективні компанії на кшталт Bonneville International, Cypress, GSD&M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical і WL Gore. Ділова преса має схильність приковувати нашу увагу до компаній типу Icarus, тобто до тих відомих фірм, які або перебувають на піднесенні, або стрімко падають. Ми ж регулярно контактуємо з компаніями абсолютно іншого типу: солідними, відданими своїм засадничим принципам, такими, що уникають галасу в мас-медіа, забезпечують нові робочі місця, створюють національне

багатство й роблять внесок у соціальну сферу. Споглядаючи, як ці компанії (а їх вельми багато) утверджуються в довколишньому світі, ми з оптимізмом дивимося у майбутнє.

«ЗРОБЛЕНО НА СОВІСТЬ» У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПОЛІКУЛЬТУРНОМУ СВІТІ

Зважаючи на те, що сімнадцять із вісімнадцяти досліджених нами компаній мають свої штаб-квартири у Сполучених Штатах, ми були непевні стосовно ставлення до засадничих принципів у решті країн світу. Після публікації книжки ми пересвідчилися, що центральні ідеї, висловлені у «Зроблено на совість», застосовуються на практиці в усьому світі, в усіх культурах і усіх полікультурних середовищах. Ми вдвох побували на кожному континенті, окрім Антарктиди, проводячи семінари, читаючи лекції і співпрацюючи з компаніями. Довелося працювати в широкому розмаїтті країн з вельми різними культурами: Аргентина, Австралія, Бразилія, Чилі, Колумбія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Нідерланди, Ізраїль, Італія, Мексика, Нова Зеландія, Філіппіни, Сінгапур, Південна Африка, Швейцарія, Таїланд і Венесуела. І хоча нам не вдалося багато подорожувати різними регіонами Азії, наше видання там сприйняли на «ура» й переклали китайською, корейською та японською мовами.

Прагнення збудувати міцну й успішну компанію не є суто американським; людей, охочих майструвати годинники, а не запитувати, котра година, ми бачили в кожній культурі. Освічені бізнес-лідери в усьому світі інтуїтивно усвідомлюють важливість вічних базових цінностей і стратегічної мети, а не лише важливість заробляння грошей. Вони також демонструють той невпинний потяг до прогресу, який ми спостерігаємо в тих людях, що стали творцями американських візіонерських компаній. Ми бачили організації з ВВАЦ (великою волохатою амбітною ціллю*) у Бразилії, ставлення до роботи як до культу в Сканд

* Англійською це звучить як Big Hairy Audacious Goals і зводиться до абревіатури BHAG. — Прим. вип. ред.

динавії, стратегію типу «перепробуй все і залиш те, що працює» в Ізраїлі, безперервне самовдосконалення в Південній Африці. І скрізь у найкращих компаніях прискіпливу увагу приділяють спадкоємності й дотриманню засадничих принципів.

Той факт, що для книжки ми вивчали переважно американські фірми, відображає радше нашу методологію, аніж світовий корпоративний ландшафт (свій список візіонерських компаній ми склали за допомогою опитування семисот директорів компаній зі штаб-квартирами у Сполучених Штатах). Міцні й успішні візіонерські компанії існують у багатьох країнах: FEMSA в Мексиці, Husky в Канаді, Odebrecht у Бразилії, Sun International в Англії, Honda в Японії — і це лише невелика їхня частина. Втілюючи новий дослідницький проєкт для відтворення аналізу за концепціями, викладеними у «Зроблено на совість», і систематично перевіряючи їхню дієвість у Європі, Джеррі (у взаємодії з європейською консалтинговою фірмою OCC) ідентифікував вісімнадцять європейських візіонерських компаній: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsche Bank, Ericsson, Fiat, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens і Unilever.

Ми також спостерігали за тим, як ці концепції застосовують на практиці в багатонаціональних чи світових компаніях, які мають полікультурні впливи в межах однієї організації. Глобальна візіонерська компанія відмежовує режим практичної роботи й тактику ведення бізнесу (які неодмінно різнитимуться залежно від країни) від засадничих цінностей і мети (які мають бути для компанії універсальними та стабільними, незалежно від частини світу, де ця компанія займається бізнесом). Візіонерська компанія доносить свої засадничі цінності та цілі до кожного свого підрозділу в кожній країні, але адаптує практичні методи й тактичні прийоми під місцеві культурні норми та ринкові умови. Наприклад, компанія Wal-Mart має доносити до кожного свого заокеанського підрозділу засадничу цінність, яка стверджує, що клієнт завжди має рацію, але вона не зобов'язана неодмінно експортувати скрізь свій фірмовий підбадьорливий «усміх» (який є лише культурним прийомом, призначеним для підсилення засадничої цінності).

Як радники ми допомогли багатонаціональним компаніям відшукати й сформулювати об'єднавчу, глобальну засадничу ідеологію. В одній компанії, що має підрозділи у двадцяти восьми країнах світу, більшість керівників (люди цинічні й скептичні) просто не вірили в можливість знайти спільний комплекс засадничих цінностей і спільну мету, яка була б водночас і глобальною, і мала б глибокий сенс. Через процес інтенсивної інтроспекції, який починався з того, що кожний керівник замислювався над тими базовими цінностями, які він приносить у свою роботу, ця група справді відшукала й сформулювала спільну засадничу ідеологію. Вони також розробили конкретні кроки з досягнення згуртованості колективу й наповнення засадничої ідеології реальним змістом у всіх двадцяти восьми країнах. Ті керівники не вигадували якихось нових базових цінностей та основної мети: вони віднайшли те спільне осереддя, яке вже мали, але воно було замулене шаром неузгодженості та браком діалогу. «Уперше за п'ятнадцять років, які я тут пропрацював, — зізнався один керівник, — я відчув, що ми — єдиний колектив. Приємно усвідомлювати, що мої колеги по той бік земної кулі поділяють ті самі фундаментальні ідеали та принципи навіть попри те, що наші режим роботи й тактичні прийоми є досить відмінними. Розмаїття — це сила, особливо коли воно вкорінене у спільне усвідомлення того, на чому ми стоїмо і навіщо існуємо. Тепер нам слід подбати, щоб це усвідомлення просякнуло всю нашу організацію і тривало надалі».

Виходячи на пік своїх можливостей (що буває не завжди), стабільні й успішні компанії не відмовляються від своїх базових цінностей і стандартів високої продуктивності, коли йдеться про ведення бізнесу в різноманітних культурах. Один директор приватної візіонерської компанії з багатомільярдним оборотом і понад сторічним досвідом роботи сказав: «Для того щоб укорінитися в новому культурному середовищі, нашій компанії може знадобитися більше часу, ніж зазвичай, особливо через те, що нам важко знайти людей, які відповідають нашій системі цінностей. Візьмімо, наприклад, Китай і Росію, де корупція та нечесність просто зашкалюють. Там ми рухаємося повільніше,

зі швидкістю, з якою нам вдається підшукати людей, що відповідають нашим стандартам. Ми воліємо радше відмовитися від бізнес-можливостей, через які нам доведеться відступити від своїх принципів. Уже сто років минуло, а наша фірма й досі існує; ми зростаємо вдвічі що шість чи сім років, тимчасом як більшість наших конкурентів, що виникли п'ятдесят років тому, вже пішли в небуття. Чому? А тому, що дотримуємося практики не жертвувати принципами заради тимчасової вигоди. У всьому, за що беремося, ми дивимося на перспективу. Завжди».

«ЗРОБЛЕНО НА СОВІСТЬ» ПОЗА МЕЖАМИ КОРПОРАЦІЙ

Зважаючи на те, що початкові дослідження були обмежені корпораціями, спрямованими на прибуток, тоді ми не могли передбачити, як наші висновки сприймуть поза межами світу великого бізнесу. Відтоді як книжка вийшла друком, ми усвідомили, що «Зроблено на совість» — це не бізнес-посібник, а видання про створення надійних і успішних закладів *будь-якого* типу. Люди із широкого спектра некорпоративних структур пишуть, що наші концепції їм видалися корисними: від цільових організацій на кшталт Американського товариства подолання раку до шкільних округів, коледжів, університетських спільнот, церковних громад, спортивних команд, урядів і навіть родин та окремих індивідів.

Наприклад, численні організації з охорони здоров'я визнали концепцію розмежування між базовими цінностями та методами практичної роботи й тактичними прийомами особливо важливою, щоб зберегти соціальний сенс свого покликання й водночас адаптуватися до різких змін і конкуренції, що зростає, в довколишньому світі. Один із членів опікунської ради відомого університету скористався цією ідеєю для відокремлення невідкладних часу засадничих цінностей інтелектуальної свободи від практичних навичок штатного науковця. «Таке розмежування виявилось неоціненним і допомогло мені пережити необхідні зміни в дедалі архаїчнішій системі штатної викладацької роботи,

водночас не випустивши з поля зору вкрай важливі засадничі ідеали», — пояснив він.

Концепція створення організації за принципом «побудови годинника», організації із сильною, подібною до культу внутрішньою культурою, здатною пережити залежність від своїх далекоглядних засновників, виявилася корисною і для цілої низки організацій із соціальними цілями. Однією з таких структур є City Year — програма суспільно корисних робіт, яка надихає сотні юнаків і дівчат студентського віку присвятити себе одному року роботи на громадських засадах над проєктами поліпшення центральних кварталів великих міст, де мешкає переважно бідне населення — такий собі «домашній» Корпус миру. Як і в багатьох інших організаціях із соціальною метою, коріння City Year треба шукати серед натхненних і далекоглядних засновників з розвиненим почуттям соціальної відповідальності. Алан Хазей, один з її засновників, свій місіонерський запал і прозорливий ідеалізм намагався зробити основними рисами організації, які не залежали б від конкретного лідера, включно з ним самим. Він здійснив перехід від соціального мрійництва до створення організації з тривалою суспільно корисною метою — це був перехід від оповісника часу до годинникового майстра. Організації із суспільно корисною метою часто виникають у відповідь на конкретну проблему, приблизно так само, як компанії часто виникають у відповідь на конкретну велику ідею або своєчасну ринкову доцільність. Але як усяка велика ідея або ринкова доцільність згодом застаріває, так і засаднича мета організації із соціально корисною метою може втратити свою актуальність або бути виконаною. Тому для створення міцної організації пошук глибшої і тривалішої мети стає життєво важливою справою.

З концептуального погляду ми не бачимо великої різниці між візіонерськими компаніями, створеними для отримання прибутку, та неприбутковими організаціями. Обидва типи мають потребу вийти за рамки залежності від того чи іншого одноосібного лідера або якоїсь однієї великої ідеї. Обидва залежать від невіддільного часові комплексу засадничих цінностей і стратегічної мети, яка виходить за рамки звичайного заробітчанства.