

Jim Collins

autor bestsellera *Od dobrego do wielkiego*

Jerry I. Porras

Ponad milion
sprzedanych
egzemplarzy!

WIZJONERSKIE ORGANIZACJE

Skuteczne praktyki
najlepszych z najlepszych

 biznes

SPIS TREŚCI

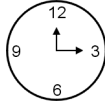
Podziękowania	11
Wprowadzenie	15
Przedmowa	29
ROZDZIAŁ 1. Najlepsze z najlepszych	33
ROZDZIAŁ 2. Buduj zegary, zamiast biernie odczytywać czas	61
DROGOWSKAZ WIZJONERA. Odrzuć tyranie „ALBO” (i zastąp ją geniuszem „ORAZ”)	91
ROZDZIAŁ 3. Więcej niż zysk	95
ROZDZIAŁ 4. Chroń rdzeń i stymuluj postęp	139
ROZDZIAŁ 5. Wielkie, ryzykowne i śmiałe cele	153
ROZDZIAŁ 6. Kultura granicząca z kultem	185
ROZDZIAŁ 7. Spróbuj wielu rzeczy i zatrzymaj te, które coś dają	217
ROZDZIAŁ 8. Inkubowanie menedżerów	255
ROZDZIAŁ 9. Nigdy nie być wystarczająco dobrym	277
ROZDZIAŁ 10. Koniec początku	299
ROZDZIAŁ 11. Budowanie wizji	323
EPILOG. Najczęściej zadawane pytania	349
Dodatek 1. Zagadnienia badawcze	361
Dodatek 2. Korzenie firm wizjonerskich i porównywanych	369
Dodatek 3. Tabele	389

SPIS TREŚCI

Przypisy	417
Indeks	459

ROZDZIAŁ 2

Buduj zegary, zamiast biernie odczytywać czas



On ciągle budował. To było najważniejsze. Budował i budował. Nigdy się nie zatrzymywał i nie spoglądał wstecz. Nie było temu końca. Tak powstała ta instytucja. (...) W ostatecznym rozrachunku największym dziełem Walta Disneya była firma Walt Disney.

Richard Schickel, *The Disney Version*¹

W pełni skoncentrowałem się na budowaniu najlepszej firmy handlu detalicznego, jaką tylko mogłem stworzyć. I tyle. Gromadzenie osobistej fortuny nigdy nie było dla mnie szczególnie ważne.

Sam Walton,
założyciel sieci supermarketów Wal-Mart²

Wyobraź sobie, że spotykasz człowieka, który ma zadziwiającą zdolność: może o każdej porze dnia lub nocy spoglądać na słońce albo na gwiazdy i bezbłędnie odczytywać dokładną datę oraz czas. Na przykład: „Jest 23 kwietnia 1401 roku, godzina 2.36 i 12 sekund”. Ten człowiek jest doskonały w odczytywaniu czasu. Robi to tak dobrze, że prawdopodobnie chyliłbyś przed nim czoło. Ale czy ten człowiek nie zdumiewałby jeszcze bardziej, gdyby zamiast odczytywać czas, *zbudował zegar*, który pokazywałby dokładny czas w nieskończoność, nawet na długo po śmierci swojego budowniczego³?

Mieć wielki pomysł i być charyzmatycznym przywódcą to jest, mimo wszystko, tylko „odczytywanie czasu”. „Budowanie zegara” to konstruowanie firmy, która jest w stanie prosperować długo po odejściu jej założyciela i pokonywać jeden cykl życia produktu za drugim. W tym rozdziale – w pierwszej odsłonie naszych koncepcji – piszemy o tym, dlaczego architekci wizjonerskich organizacji są budowniczymi zegarów, a nie odczytującymi czas. Ci ludzie skupiają się na budowaniu organizacji – konstruowaniu tykających zegarów – a nie na tworzeniu koncepcji produktów podbijających rynek i na wspinaniu się po krzywej cyklu życia atrakcyjnego produktu w fazie wzrostu. Wizjonerscy przywódcy koncentrują się nie tyle na budowaniu osobistej pozycji lidera, ile na projektowaniu całej organizacji zgodnie z ich wizją. Ukoronowaniem ich wysiłków nie jest materializowanie wielkich idei w formie znakomitych produktów, wyrażanie charyzmatycznej osobowości, karmienie własnego ego ani kumulowanie osobistego bogactwa. Ich dziełem są firmy – organizacje, które zaczynają żyć *własnym* życiem niezależnie od swoich twórców.

Doszliśmy do tego wniosku, kiedy znaleźliśmy dowody wskazujące na bezzasadność dwóch powszechnych mitów, które ukształtowały myślenie wielu z nas i są kultywowane przez szkoły biznesu. Mamy na myśli mit o wielkich pomysłach i mit o wielkim, charyzmatycznym przywódcy. Tymczasem z naszych dowodów wynika, że wielkie pomysły charyzmatycznych przywódców mogą bardziej *szkodzić*, niż pomagać w budowaniu wizjonerskiej firmy. Ten zaskakujący wniosek skłonił nas do spojrzenia na sukcesy korporacji z całkiem innego punktu widzenia – przez nowe „okulary”. Jeśli nasz wniosek jest prawdziwy, to menedżerowie i przedsiębiorcy mogą czuć się o wiele swobodniej.

Mit o konieczności wielkiego pomysłu

23 sierpnia 1937 roku dwaj dwudziestokilkuletni inżynierowie, absolwenci bez dużego doświadczenia w biznesie, spotkali się, żeby omówić koncepcję założenia firmy. Nie wiedzieli dokładnie,

czym firma miałaby się zajmować*. Wiedzieli tylko, że chcą razem prowadzić spółkę, która działałaby w szeroko rozumianej branży urządzeń elektronicznych. Zaczęli wymieniać się pomysłami na produkty i mówić o możliwościach rynkowych, ale nie mieli nieodpartego „wielkiego pomysłu”, który mógłby ich inspirować.

Bill Hewlett i Dave Packard postanowili więc, że najpierw założą firmę, a potem zastanowią się, co będą produkować. Oni po prostu chcieli ruszyć do przodu i spróbować czegoś, co pozwoliłoby im wyprowadzić się z garażu i płacić rachunki. Jak powiedział Bill Hewlett:

Od czasu do czasu odwiedzam szkoły biznesu i widzę zakłopotanie na twarzach profesorów zarządzania, kiedy mówię, że w chwili założenia firmy nie mieliśmy żadnych planów – że po prostu byliśmy oportunistami. Chwytałiśmy się wszystkiego, w czym widzieliśmy możliwości zarobkowania. Stworzyliśmy sygnalizator przekroczenia linii przy grze w kręgle, napęd zegarowy do teleskopów, urządzenie do automatycznego spłukiwania pisuaru i maszynę odchudzającą za pomocą wstrząsów. Tak to wyglądało. Dysponowaliśmy kapitałem rzędu 500 dolarów i chcąc zarabiać, próbowaliśmy wszystkiego, co tylko uznaliśmy za wykonalne⁴.

Sygnalizator przekroczenia linii przy grze w kręgle nie zrewolucjonizował rynku. Automat do spłukiwania pisuaru i maszyna pomagająca spalić tłuszcz za pomocą wstrząsów także nie przyniosły młodym przedsiębiorcom fortuny. Spółka Hewletta i Packarda ledwie wiązała koniec z końcem przez prawie rok, zanim sfinalizowała pierwszą dużą sprzedaż: Walt Disney kupił osiem oscyloskopów potrzebnych do prac nad filmem *Fantasia*. Jednak Hewlett-Packard jeszcze przez długi czas próbował swoich sił chaotycznie w wielu kierunkach, obmyślając i tworząc bardzo różne nowe produkty. Było tak do lat czterdziestych, kiedy firma stała się wykonawcą dużych zleceń rządowych na potrzeby wojenne.

Dla kontrastu, firma Texas Instruments zaczęła swoją drogę od bardzo udanego pomysłu. TI został założony w roku 1930 jako

* To spotkanie miało miejsce w 1937 roku, a firma została zarejestrowana w roku następnym.

Geophysical Service Inc., „pierwsza niezależna firma prowadząca badania sejsmograficzne potencjalnych pól ropośnych, która korzysta z własnych instrumentów pomiarowych produkowanych przez jej laboratoria w Teksasie”⁵. Założyciele TI, w przeciwieństwie do Hewletta i Packarda, stworzyli firmę po to, żeby wykorzystać konkretną szansę technologiczną i rynkową⁶. TI zaczął od „wielkiego pomysłu”. Z HP było inaczej.

Z Sony też było inaczej. Masaru Ibuka założył tę firmę w sierpniu 1945 roku, nie mając pomysłu na żaden konkretny produkt. Koncepcje konkretnych produktów powstały już *po* uruchomieniu firmy, kiedy Ibuka przeprowadził burzę mózgow z pierwszymi siedmioma pracownikami. Jak wspomina Akio Morita, który związał się z firmą w pierwszym okresie jej funkcjonowania: „Mały zespół zasiadł w sali konferencyjnej (...) i przez wiele tygodni szukał odpowiedzi na pytanie, na czym ta raczkująca firma mogłaby zarobić pieniądze”⁷. Zespół rozważył wiele opcji, w tym produkcję słodzonej zupy-kremu z fasoli, sprzętu do minigolfa i suwaków logarytmicznych⁸. Co więcej, pierwszy produkt Sony – prosty podgrzewacz do ryżu – nie działał jak należy, a pierwszy produkt wprowadzony na dużą skalę – magnetofon kasetowy – nie znalazł uznania na rynku. W początkowym okresie firma, aby przetrwać, wytwarzała dość obskurne, lecz chodliwe poduszki elektryczne⁹. Dla porównania, założyciel firmy Kenwood, w przeciwieństwie do Masaru Ibuki, założył firmę, mając bardzo konkretną koncepcję produktu. W roku 1946 ochrzcił swoje przedsiębiorstwo nazwą „Firma elektrycznych urządzeń bezprzewodowych Kasuga”^{*}. Jak podaje *Japan Electronic Almanac*: „Kenwood od swoich pierwszych dni był pionierem specjalizującym się w technologii audio”¹⁰.

Sam Walton, podobnie jak Ibuka i Hewlett, także założył firmę bez wielkiego pomysłu. Wszedł w świat biznesu z myślą o pracownianiu „na swoim” i z kilkuletnim doświadczeniem w handlu detalicznym (oraz pasją w tym kierunku). To nie było tak, że pewnego pięknego dnia Walton obudził się i powiedział: „Mam wielki pomysł, na bazie którego uruchomię firmę”. Nie. W roku 1945 Walton przejął po okazyjnej cenie sklep sieci handlowej Ben Franklin, w miasteczku Newport w Arkansas, i zaczął go prowadzić

^{*} W oryginale: „Kasuga Wireless Electric Firm” – *przyj. tłum.*

na zasadzie franczyzy. Był to sklep wielobranżowy, w którym wszystkie produkty miały tę samą cenę, na zasadzie: „wszystko za...”. Wiele lat później Sam Walton, w wywiadzie dla „New York Timesa”, wspominał: „Nie miałem wizji tego, czym dokładnie miałbym się zajmować na starcie, ale zawsze wierzyłem, że jeśli będziemy się starać i dobrze traktować klientów, nie napotkamy żadnych barier”¹¹. Walton, zaczynając od jednego małego sklepu, rozwijał firmę krok po kroku. „Wielki pomysł” otwierania supermarketów w małych miejscowościach powstał w sposób naturalny gdzieś na drodze ewolucji, prawie dwadzieścia lat po założeniu firmy. Oto, jak Walton opisał to w swojej książce *Made in America*:

Po latach ludzie w jakiś sposób nabrali przekonania, że Wal-Mart jest urzeczywistnieniem pomysłu, który ot tak po prostu spadł z nieba człowiekowi w średnim wieku i że ta wielka koncepcja z dnia na dzień zamieniła się w sukces. Tymczasem [nasz pierwszy supermarket Wal-Mart] był o wiele za duży jak na to, co robiliśmy [od 1945 roku]. To kolejny przykład potwierdzający, że ja sam nie potrafiłbym zrobić tego wystarczająco dobrze. Kolejny eksperyment. I, jak to bywa z sukcesami powstającymi z dnia na dzień, na ten pracowaliśmy przez dwadzieścia lat¹².

Pierwsze markety otwierane w małych miejscowościach przez sieć Ames Stores (firmę porównywaną z Wal-Mart) powstały cztery lata wcześniej, niż Sam Walton otworzył pierwszy tego typu obiekt. Milton i Irving Gilmanowie założyli sieć marketów Ames w roku 1958, żeby zrealizować „wielki pomysł” otwierania dyskontów w niewielkich miejscowościach. Byli przekonani, że „sklepy dyskontowe w małych miastach wypalą”. W pierwszym roku działalności ich firma osiągnęła milion dolarów sprzedaży¹³. (Sam Walton uruchomił swój pierwszy dyskont w małej miejscowości dopiero w roku 1962; wcześniej ograniczał się do prowadzenia sieci małych sklepów wielobranżowych w centrach małych miast)¹⁴. Ames nie był pierwszą firmą, która uruchomiła sieć sklepów, zanim zrobił to Walton. Jak pisze biograf Sama Waltona, Vance Trimble: „Już wtedy [w 1962 roku] inni detaliści byli na rynku i próbowali powielić to, co on robił. Tyle, że on robił to lepiej niż ktokolwiek inny”¹⁵.

HP, Sony i Wal-Mart przełamały nasze mityczne wierzenia o tym, że firmę powinien zakładać dalekowzroczny przedsiębiorca w oparciu o swoją wizjonerską koncepcję produktu lub wizjonerską prognozę zmian na rynku. To mit, który zakłada, że założyciele skutecznych firm zwykle zaczynają od błyskotliwej koncepcji rozwoju – że wychodzą od technologii, produktu i szansy rynkowej, która wynosi ich wysoko na krzywej cyklu życia produktu. Ten mit, choć bardzo przekonujący, po prostu nie jest zgodny z ogólnym schematem zakładania wizjonerskich firm.

Tylko nieliczne wizjonerskie firmy spośród tych, które zbadaliśmy, zostały zapoczątkowane przez wielki pomysł i wprowadzały fenomenalne produkty już w pierwszych latach swojej działalności. J. Willard Marriott założył firmę dlatego, że chciał prowadzić własny biznes, ale nie miał klarownego pomysłu, czym dokładnie chciałby się zajmować. W końcu postanowił zrealizować jedyny pomysł, jaki przyszedł mu do głowy: wykupienie licencji franczyzowej i otwarcie w Waszyngtonie punktu dystrybucji piwa korzennego A&W¹⁶. Z kolei Nordstrom rozpoczął działalność od uruchomienia małego niezależnego sklepu na przedmieściach Seattle (John Nordstrom dopiero co powrócił z Alaski, gdzie panowała gorączka złota i nie wiedział, co dalej powinien z sobą począć)¹⁷. George Merck rozpoczął własny biznes jako importer produktów chemicznych z Niemiec¹⁸. Firma Procter & Gamble produkowała z początku proste mydło oraz świece i w 1837 roku była jednym z osiemnastu producentów w tej branży działających w stanie Cincinnati¹⁹. Motorola rozpoczęła działalność jako mały rentowny producent i warsztat naprawczy zasilaczy do tanich radiodbiorników sprzedawanych pod marką sieci handlowej Sears²⁰. Philip Morris był z początku małym sklepem tytoniowym na Bond Street w Londynie²¹.

Co więcej, niektóre z naszych wizjonerskich firm rozpoczęły działalność od totalnej klapy (tak jak Sony). 3M powstało jako spółka kopalnicza, która miała wydobywać korund. Po krótkim czasie okazało się, że na wydobywany kruszec nie ma zbytu. Inwestorzy zostali na lodzie. Mówiono, że „dwie akcje [3M] można zamienić [w barze] na jeden kieliszek taniej whisky”²². Założyciele 3M, nie mając żadnych konkretnych planów, zabrali się za produkcję papieru ściernego. 3M miało tak kiepski start, że drugi prezes

zarządu tej firmy przez jedenaście lat nie pobierał wynagrodzenia. Dla kontrastu, Norton Corporation (firma porównywana w parze z 3M) już na początku swojego istnienia wprowadziła innowacyjne produkty na rozwijający się rynek, wypłacała stałe dywidendy przez piętnaście lat działalności (z wyjątkiem pierwszego roku) i pomnożyła w tym okresie swój kapitał piętnastokrotnie²³.

Pierwszy samolot wyprodukowany przez Billa Boeinga był zawodny („ręcznie zmontowany, niezgrabny hydroplan oparty na projekcie podobnej maszyny firmy Martin”, który nie przeszedł testów marynarki wojennej). Firma Boeinga przechodziła w pierwszych latach tak poważne trudności, że aby utrzymać płynność finansową, zaczęła produkować meble²⁴. Dla kontrastu, pierwszy samolot firmy Douglas Aircraft był spektakularnym sukcesem. Był to pierwszy w historii samolot, który mógł bez międzylądowania przebyć w całości Amerykę, od wybrzeża do wybrzeża, i udźwignąć więcej, niż sam ważył. Później, w oparciu o ten projekt, Douglas Aircraft konstruował bombowce na duże zamówienia US Navy²⁵. Douglas Aircraft, w przeciwieństwie do Boeinga, nigdy nie musiał parzyć się produkcją mebli, żeby utrzymać się na powierzchni²⁶.

Pierwszą serię kreskówek Disneya pod tytułem *Alicja w Krainie Filmów Rysunkowych* (czy kiedykolwiek obił ci się o uszy ten tytuł?) widzowie kinowi ocenili bardzo kiepsko. Richard Schickel, biograf Walta Disneya, napisał, że był to „ogólnie biorąc ułomny, nudny i banalny projekt. Jedyne, co można by w tym uznać za dobre, to to, że w odróżnieniu od zwykłego komiksu była to seria obrazków rysunkowych w ruchu, ożywionych trikami fotograficznymi”²⁷. Natomiast pierwszy film wytwórni Columbia Pictures, w przeciwieństwie do debiutu kinowego Disneya, przyniósł spektakularny sukces. Ten film z 1922 roku, pod tytułem *More to Be Pitied Than Scorned*, kosztował tylko 20 tysięcy dolarów i wygenerował zysk rzędu 130 tysięcy dolarów. Ten pierwszy duży przypływ gotówki zapewnił wytwórni bezpieczeństwo finansowe i pozwolił jej zrealizować dziesięć kolejnych zyskownych filmów w niespełna dwa lata²⁸.

Czekanie na „wielki pomysł” to często zły pomysł

Tylko trzy ze wszystkich osiemnastu wizjonerskich firm powstały na bazie „wielkich pomysłów” – gotowych, konkretnych koncepcji innowacyjnych produktów lub usług, które przyniosły sukces rynkowy. Te firmy to Johnson & Johnson, General Electric (GE) i Ford. Lecz w przypadku GE i Forda także odkryliśmy luki w teorii „wielkiego pomysłu”. Budowniczo wie wizjonerskiej firmy General Electric w pierwszych latach jej działalności wyszli z błędnego założenia, że edisonowskie układy elektryczne na prąd stały będą się stawały coraz bardziej powszechne. Tymczasem George Westinghouse tworzył mechanizmy zasilane prądem zmiennym, który w końcu stał się dominującym źródłem energii w USA i nie tylko²⁹. A Ford? Wbrew popularnej mitologii, Henry Ford nie założył firmy, mając gotową koncepcję Modelu T. Było dokładnie odwrotnie. Ford zdołał wykorzystać potencjał Modelu T dlatego, że już miał *firmę*, która zapewniała mu niezbędną „dźwignię rynkową”. Ford Motor Company powstała w 1903 roku po to, by wykorzystać talent inżynierski jej założyciela. Była to trzecia z kolei firma Henry’ego Forda, a słynny Model T, wprowadzony w październiku 1908 roku, był szóstym z kolei (wcześniej były: Model A, B, C, F i K)³⁰. Ford Motor Company była jedną z 502 firm w USA, które zaczęły produkować samochody w latach 1900–1908. Wtedy automobil nie był już tak bardzo nowatorskim pomysłem. Przeanalizowaliśmy firmy porównywane i stwierdziliśmy, że w znacznie większym stopniu odpowiadały one modelowi tworzenia firmy od „wielkiego pomysłu” niż firmy wizjonerskie. Mamy tu na myśli korporacje takie jak Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R.J. Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse i Zenith.

Inaczej mówiąc, odkryliśmy, że wizjonerskie firmy rozpoczynają swój cykl życia od „wielkiego pomysłu” znacznie rzadziej niż firmy porównywane, które zbadaliśmy. Co więcej, stwierdziliśmy, że wizjonerskie firmy, bez względu na koncepcję założycieli, osiągały pierwsze sukcesy rynkowe znacznie później niż firmy porównywane. Tylko w trzech parach (na osiemnaście) firma wizjonerska odniosła początkowy sukces większy niż firma porównywana, w dziesięciu przypadkach pierwszy produkt firmy porównywanej

był lepszy niż firmy wizjonerskiej, a w pozostałych pięciu parach trudno jest porównywać skalę pierwszych sukcesów. *Krótko mówiąc, zauważyliśmy ujemną korelację pomiędzy osiągnięciem sukcesu na początku cyklu życia firmy i budowaniem wizjonerskiej organizacji.* Zwycięstwo w długim wyścigu należy do żółwia, a nie do zająca.

W dodatku 2 do książki podajemy szczegółowe opisy początkowych koncepcji i działań rynkowych firm wizjonerskich oraz porównywanych. (Gorąco zachęcamy cię do lektury tego dodatku).

Jeśli jesteś przedsiębiorczy i myślisz o stworzeniu wizjonerskiej firmy, ale nie podjąłeś w tym kierunku jeszcze żadnych kroków dlatego, że nie masz „wielkiego pomysłu”, to pozwól, że udzielimy ci rady: zrzuć ze swoich barków presję mitu o konieczności wielkiego pomysłu. Dowody pokazują, że lepsze rezultaty osiąga ten, kto przed założeniem firmy nie szuka obsesyjnie rewolucyjnej koncepcji. Dlaczego tak jest? Dlatego, że kiedy koncentrujesz się na „wielkim myśle”, nie zauważasz tego, że twoim docelowym dziełem jest firma jako taka.

Twoim docelowym dziełem jest firma jako taka

Na kursach zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości oraz w szkołach biznesu uczą, że trzeba mieć dobry pomysł na produkt, zanim wpadną na niego inni, i dobrą strategię rynkową, a *potem* wybić się przez „okno możliwości”, zanim się ono zamknie. Jednak budowniczy wizjonerskich firm zwykle myślą inaczej. Ich działania raz za razem zadają kłam teoriom wykładanym w szkołach biznesu.

Dlatego już w początkowej fazie naszego projektu badawczego musieliśmy odrzucić tezę mówiącą, że sukcesy korporacji wynikają z wielkich pomysłów i błyskotliwych strategii. Zastąpiliśmy ten mit nowym poglądem. Założyliśmy inne okulary i spojrzeliśmy przez nie wstecz. *Przestaliśmy postrzegać firmę jako narzędzie tworzenia produktów i zaczęliśmy postrzegać produkty jako narzędzia pomagające w budowaniu firmy.* Tym samym przestaliśmy myśleć o odczytywaniu czasu, a zaczęliśmy mówić o konstruowaniu zegarów.

Różnicę pomiędzy budowaniem zegarów i odczytywaniem czasu można dostrzec, patrząc na pierwsze lata działalności firm

General Electric i Westinghouse. George Westinghouse był wizjonerem i płodnym wynalazcą z błyskotliwymi pomysłami na nowatorskie produkty. Poza Westinghouse założył pięćdziesiąt dziewięć innych firm³¹. Co więcej, postawił na słuszne założenie, że przyszłością są urządzenia elektryczne na prąd zmienny, a nie na prąd stały³². Porównajmy George'a Westinghouse'a z Charlesem Coffinem, pierwszym prezesem GE. Coffin wynalazł nie tylko pojedynczy produkt. On rozkręcił wielkie koło, które później zaczęło samo się napędzać: stworzył laboratorium badawcze GE, które nazwano „pierwszym laboratorium przemysłowym w USA”³³. George Westinghouse odczytywał czas. Charles Coffin zbudował zegar. Najważniejszym dziełem Westinghouse'a były układy zasilania prądem zmiennym. Największym dziełem Coffina jest firma General Electric.

Szczyście sprzyja wytrwałym. Budowniczy wizjonerskich firm bazują na prostych prawdach. Są uparci, a ich motto brzmi: *„Nigdy, przenigdy się nie poddawaj!”*. Ale *w dążeniu do czego* trzeba takiego uporu? Odpowiedź brzmi: w dążaniu do zbudowania firmy. *Bądź gotów porzucić, zmienić i rozwijać swój pomysł* (ostatecznie GE odszedł od układów na prąd stały i przestawił się na prąd zmienny), *ale nigdy nie przestawaj budować firmy*. Jeśli postawisz znak równości pomiędzy sukcesem twojej firmy i sukcesem konkretnego pomysłu – jak czyni wielu przedsiębiorców i zarządzających – to jeśli koncepcja będzie nietrafiona, firma upadnie. A jeśli koncepcja okaże się dobra, zwiążesz się z nią i będziesz przy niej obstawać zbyt długo, ignorując fakt, że firma powinna w międzyczasie zacząć zajmować się nowymi sprawami. Przyjmij, że twoim najważniejszym dziełem jest firma sama w sobie – a nie pojedynczy pomysł ani kwestia wykorzystania na czas tej czy innej szansy rynkowej – a pomysły, dobre i złe, przestaną cię ograniczać w wytrwałym dążeniu do zbudowania wspaniałej instytucji.

Założyciele Hewlett-Packard dostali lekcję pokory już na samym początku – sukcesy ich pierwszych produktów były bardzo umiarkowane. Mimo to Bill Hewlett i Dave Packard nie poddawali się i z uporem eksperymentowali tak długo, aż wypracowali formułę innowacyjnej firmy działającej zgodnie z jej rdzennymi wartościami i utrzymującej dobrą reputację dzięki nadzwyczajnym

produktom. Hewlett i Packard, z wykształcenia inżynierowie, mogliby pozostać *inżynierami*. Ale obrali inną drogę. Szybko przestawili się z projektowania produktów na projektowanie organizacji i kreowanie środowiska, które sprzyjało kreowaniu wspaniałych produktów. Oto jak Bill Hewlett, w wystąpieniu kierowanym do pracowników firmy, wyraził już w połowie lat pięćdziesiątych swoją postawę budowniczego zegara:

Rotacja w naszym zespole inżynierów [jest] bardzo niska. Stoi za tym celowe działanie, a nie przypadek. Inżynierowie to ludzie twórczy, więc już na etapie rekrutacji zapewnialiśmy im, że będą pracować w stabilnym i bezpiecznym środowisku. Zapewnialiśmy im także długofalowe możliwości rozwoju w naszej firmie i przypisywaliśmy im do projektów odpowiadających ich preferencjom. Poza tym upewnialiśmy się, że mamy właściwy nadzór i tym samym umożliwiamy inżynierom czerpanie satysfakcji z pracy oraz dajemy im szansę wykazania się maksymalną produktywnością. (...) *Jednym z naszych najważniejszych produktów [akcent na „produktów”] jest [sposób] pracy inżynierów* (...) Mamy zamiar wdrożyć najlepszy proces pracy inżynierskiej, jaki kiedykolwiek widzieliście. Jeśli myślicie, że dotychczas nieźle sobie radziliśmy, poczekajcie dwa, trzy lata, aż cały nowy personel laboratorium zacznie działać w nowym systemie nadzoru. Wtedy dopiero zobaczycie prawdziwy postęp!³⁴

Dave Packard zadeklarował poparcie dla idei budowania zegarów w wystąpieniu z 1964 roku: „Oto, w czym problem: jak stworzyć środowisko, w którym jednostki mogą tworzyć? (...) Wierzę, że aby zapewnić takie środowisko, trzeba bardzo rozumnie skonstruować strukturę organizacji”³⁵. W 1973 roku reporter spytał Packarda, jakie decyzje dotyczące konkretnych *produktów* uznaje za najważniejsze dla rozwoju firmy. Packard, odpowiadając, nie nawiązał do żadnego konkretnego produktu. Mówił wyłącznie o decyzjach ważnych dla organizacji. Powiedział, że najistotniejsze są: tworzenie i wspieranie dobrego zespołu inżynierów, unikanie zaciągania długów, dzielenie się z pracownikami zyskiem firmy, polityka personalna i zarządzania, filozofia zarządzania wyrażona w dokumencie „HP Way” wyjaśniającym wartości firmy Hewlett-Packard i tak

dalej. Reporter, rozumiejąc sens tej wypowiedzi, zatytułował artykuł: „Przewodniczący rady nadzorczej Hewlett-Packard uważnie projektował organizację, a kalkulator wymyślił przy okazji”³⁶.

Najważniejszym dziełem Billa Hewletta i Dave’a Packarda nie był oscyloskop audio ani kalkulator kieszonkowy. Była nim firma Hewlett-Packard wraz z jej wartościami wyrażonymi w „HP Way”.

Podobnie, najlepszym „produktem” Masaru Ibuki nie był walkman ani telewizor Trinitron – jest nim firma Sony jako taka wraz z wartościami, na których bazuje. Największym produktem Walta Disneya nie były *Fantasia*, *Królowna Śnieżka* ani nawet Disneyland – jest nim Walt Disney Company, organizacja, która potrafi w niezrównany sposób uszczęśliwiać ludzi. Największym dziełem Sama Waltona nie była koncepcja supermarketów Wal-Mart w małych miastach – jest nim Wal-Mart Corporation, organizacja wprowadzająca koncepcje w handlu detalicznym lepiej niż jakakolwiek inna firma na świecie. Geniusz Paula Galvina, założyciela Motoroli, nie leży w jego wiedzy technicznej ani wynalazczości (Galvin był samoukiem, nie miał żadnego dyplomu ani tytułu naukowego i przed Motorolą założył dwie firmy, które zbankrutowały)³⁷, ale w tym, że ukształtował organizację tworzącą znakomite produkty nowych technologii. Największym osiągnięciem Williama Proctera i Jamesa Gamble’a nie było mydło z krowiego tłuszczu, paliwo do lampy naftowej ani świeczka, ponieważ te produkty w końcu zostały wyparte przez ich nowsze odpowiedniki. Najważniejszym dziełem Proctera i Gamble’a było coś, co nigdy nie zostanie wyparte przez nowsze modele: organizacja potrafiąca dostosowywać się do zmian w otoczeniu, dziedzicząca „duchowy spadek”³⁸ wyrażony w jej rdzennych wartościach przekazywanych z pokolenia na pokolenie ludzi w P&G.

Zwracamy się do ciebie, abyś rozważył możliwość zmiany myślenia i zaczął uważać za swoje najważniejsze dzieło firmę samą w sobie. Jeśli budujesz firmę i zarządzasz nią, taka zmiana w twoim

* Tytuł oryginalny artykułu: „Hewlett Packard Chairman Built Company by Design, Calculator by Chance” – *przyp. tłum.*

myśleniu sprawi, że zaczniesz poświęcać czas i uwagę czemuś innemu niż do tej pory. Będziesz spędzać mniej czasu na myśleniu o konkretnych liniach produktów i strategiach marketingowych, a więcej na myśleniu o tym, jak projektować organizację. Będziesz myśleć mniej jak George Westinghouse, a więcej jak Charles Coffin, David Packard i Paul Galvin. Będziesz poświęcać mniej czasu na odczytywanie czasu, a więcej na konstruowanie zegara.

Nie chcemy przez to powiedzieć, że wizjonerskie firmy w ogóle nie koncentrują się na tworzeniu dobrych pomysłów ani nadzwyczajnych produktów. Robią to. Co więcej, o czym piszemy w kolejnych rozdziałach, większość wizjonerskich firm postrzega swoje produkty i usługi jako coś użytecznego i ważnego, co poprawia ludziom życie. Te firmy istnieją nie tylko po to, żeby „być”, ale po to, by robić coś użytecznego. Uważamy, że *wizjonerskie firmy są w stanie nieprzerwanie wprowadzać coraz to nowe nadzwyczajne produkty i usługi dlatego, że są nadzwyczajnymi organizacjami, a nie na odwrót*. Pamiętaj, że wszystkie, nawet najbardziej wizjonerskie produkty, usługi i wielkie pomysły prędzej czy później są zastępowane innymi. Tym, co nigdy nie może zostać zastąpione, jest wizjonerska organizacja zdolna nieustannie się zmieniać i ewoluować, nawet kiedy cykle życiowe jej pierwszych produktów dobiegną końca. (O tym, jak wizjonerskie organizacje pokonują kolejne cykle życia produktów, piszemy w kolejnych rozdziałach).

Wszyscy przywódcy, nawet najbardziej charyzmatyczni i wizjonerscy, w końcu umierają. Jednak wizjonerska firma może trwać bez nich, jeśli w sposobie jej zorganizowania tkwi siła zastępowania poszczególnych przywódców i ich wizji nowymi ludźmi i koncepcjami, dekada po dekadzie, przez wiele pokoleń.

W tym miejscu docieramy do drugiego powszechnie kultuwanego mitu.

Mit o wielkim, charyzmatycznym przywódcy

Kiedy pytamy zarządzających i studentów szkół biznesu o to, czym według nich wyróżniają się wizjonerskie firmy i co stoi za ich sukcesami, często słyszymy w odpowiedzi: „znakomite przywództwo”. Pytani powołują się na George’a W. Mercka, Sama Waltona,

Williama Proctera, Jamesa Gamble'a, Williama E. Boeinga, R.W. Johnsona, Paula Galvina, Billa Hewletta, Dave'a Packarda, Charlesa Coffina, Walta Disneya, J. Willarda Marriotta, Thomasa J. Watsona i Johna Nordstroma. Mówią, że ci dyrektorzy zarządzający byli niesamowicie wytrwali, potrafili pokonywać największe przeszkody, mieli zdolność przyciągania do swoich organizacji najbardziej zaangażowanych pracowników, skutecznie skłaniali zespoły ludzi do osiągnięcia celów i wskazywali swoim organizacjom drogę w przełomowych momentach ich historii.

Jednak - i tu docieramy do ważnego wniosku - firmy porównywane też miały pamiętnych przywódców! Charles Pfizer, bracia Gilman (założyciele sieci marketów Ames), William Colgate, Donald Douglas, William Bristol i John Myers, komandor Eugene F. McDonald (Zenith), Pat Haggarty (Texas Instruments), George Westinghouse, Harry Cohn, Howard Johnson czy Frank Melville - ci ludzie *także* wykazywali się nie lada uporem. Oni *także* pokonywali poważne przeszkody. Oni *także* przyciągali do swoich organizacji zaangażowanych ludzi. Oni *także* skutecznie skłaniali zespoły ludzi do osiągnięcia celów. Oni *także* wskazywali swoim organizacjom drogę w przełomowych momentach ich historii. Nasze badania pokazały, że firmy porównywane miały w swoich pierwszych latach przywódców nie gorszych niż firmy wizjonerskie (zob. tabela A.3 w dodatku 3).

Krótko mówiąc, nie znaleźliśmy dowodów, które podtrzymywałyby hipotezę mówiącą, że znakomite przywództwo jest wyróżnikiem wizjonerskich firm we wczesnych fazach ich rozwoju. To zmusiło nas do odrzucenia teorii o charyzmatycznym przywództwie. Doskonałe przywództwo po prostu nie jest tym, co wyjaśnia różnice pomiędzy firmami wizjonerskimi i porównywanymi.

Charyzma nie jest konieczna

Zanim przejdziemy do omawiania najważniejszych różnic pomiędzy firmami wizjonerskimi i porównywanymi w ich pierwszych fazach rozwoju (wierzymy, że takie różnice istnieją), chcemy podzielić się z tobą interesującym wnioskiem: *raczkująca wizjonerska firma nie potrzebuje nadzwyczajnego, charyzmatycznego przywódcy*. Odkryliśmy, że wielu spośród najbardziej pamiętnych dyrektorów zarządzających w historii nie miało osobowości

odpowiadającej archetypowi wybijającego się, charyzmatycznego wizjonerskiego przywódcy.

Weźmy na przykład Williama McKnighta. Czy słyszałeś kiedyś to nazwisko? Czy jest ono dziś wymieniane wśród nazwisk największych przywódców świata biznesu dwudziestego wieku? Czy potrafiłbyś opisać jego styl przywództwa? Czy czytałeś jego biografię? Jeśli jesteś jak większość z nas, to nie znasz tego nazwiska albo wiesz na temat Williama McKnighta bardzo mało. McKnight nie znalazł się na liście „Fortune” największych liderów biznesu roku 1993³⁹. Niewiele artykułów ukazało się na jego temat. Nie znajdziesz go w leksykonie *Who is who* biznesu⁴⁰. Przyznajemy, że w chwili rozpoczęcia naszych badań to nazwisko również nam było obce. A jednak firma, którą McKnight zarządzał przez pięćdziesiąt dwa lata (jako dyrektor generalny w latach 1914–1929, jako dyrektor zarządzający w latach 1929–1949 i jako przewodniczący rady nadzorczej w latach 1949–1966), stała się znana i zdobyła uznanie wśród ludzi biznesu na całym świecie. O jakiej firmie mówimy? O tej, której nazwa jest skrótem od Minnesota, Mining, and Manufacturing Company (dosłownie: firma kopalnicza i produkcyjna z Minnesoty) – czyli 3M. Firma 3M jest znana, a McKnight nie. Domyślamy się, że właśnie takiego stanu rzeczy życzył sobie McKnight.

McKnight rozpoczął karierę zawodową w 1907 roku jako pomocnik księgowego. Zanim został dyrektorem generalnym, zajmował się rachunkiem kosztów i awansował na kierownika sprzedaży. Nie znaleźliśmy dowodów wskazujących na to, że McKnight był charyzmatycznym przywódcą. Spośród prawie pięćdziesięciu wzmianek o McKnightcie w opublikowanej przez 3M historii firmy tylko jedna dotyczy jego osobowości. McKnight jest tam nazwany „człowiekiem łagodnym i taktownym”⁴¹. Jego biograf pisał, że McKnight jest „dobrym słuchaczem”, człowiekiem „skromnym”, „lekką przygarbionym”, „nie narzucającym się i łagodnym”, „cichym, zamyślonym i poważnym”⁴².

McKnight nie jest jedynym budowniczym wizjonerskiej firmy, który wyłamuje się z archetypu charyzmatycznego przywódcy. O Masaru Ibusze z Sony mówiono, że jest człowiekiem z rezerwą, zamyślonym i introwertycznym⁴³. Bill Hewlett jest opisywany jako przyjaźnie nastawiony, rzeczowy i stąpający mocno po ziemi farmer z Iowa. Panowie Procter i Gamble byli sztywni, dbający

o dobre obyczaje i pełni dystansu, czasami wręcz śmiertelnie poważni⁴⁴. Bill Allen – dyrektor zarządzający Boeinga, który bodaj najbardziej przyczynił się do umocnienia tej firmy – był pragmatycznym prawnikiem, „człowiekiem z wyglądu dobrodusznym, a nawet nieśmiałym, uśmiechającym się raczej rzadko”⁴⁵. Z kolei George W. Merck był „ucieleśnieniem umiaru i wewnętrznej dyscypliny panującej w tej firmie”⁴⁶.

Mieliśmy okazję współpracować z menedżerami, którzy byli pod presją książek i artykułów o charyzmatycznym przywództwie w biznesie. Ci ludzie pytali: „Co, jeśli nie wybijam się ponad innych i nie mam natury charyzmatycznego przywódcy?”. Nasza odpowiedź: szkoda wysiłku na rozwijanie w sobie takiego stylu. Psychologia uczy, że cechy osobowości kształtują się w stosunkowo młodym wieku i są wypadkową genów oraz doświadczeń życiowych. Niewiele jest dowodów wskazujących na to, że po wejściu w rolę menedżera można skutecznie zmienić styl osobowości⁴⁷. Ale to nie jest powód do zmartwień: z naszych badań wynika, że zarządzający wcale nie muszą być charyzmatyczni i nie muszą mieć naturalnych cech przywódczych.

Jeśli jesteś wybijającym się, charyzmatycznym przywódcą, to świetnie. A jeśli nie, to też dobrze – to wcale nie przeszkadza ci grać w tej samej lidze co budowniczy takich firm, jak 3M, Procter & Gamble, Boeing, HP i Merck. Masz nie gorsze predyspozycje do zarządzania niż oni.

Nie zrozum nas źle. Nie twierdzimy, że architekci wizjonerskich firm byli kiepskimi przywódcami. Chcemy powiedzieć tylko tyle, że aby zbudować wizjonerską firmę, nie trzeba się wybijać i nie trzeba mieć charyzmy. (Pokusilibyśmy się nawet o stwierdzenie, że jest wręcz przeciwnie: charyzmatyczny styl jest skorelowany lekko ujemnie z budowaniem wizjonerskiej firmy. Jednak nie posuwamy się tu do radykalnych wniosków, ponieważ nasze dowody w tej kwestii nie są wystarczająco „twarde”). Ponadto zauważamy, że zarówno firmy wizjonerskie jak i porównywane miały w swoich pierwszych latach silnych przywódców, więc charyzma albo jej brak nie wyjaśniają różnic pomiędzy trajektorią rozwoju firm wizjonerskich i porównywanych.

Istnieją firmy wizjonerskie i pozostałe. Firmy wizjonerskie to te, które trwają przez całe stulecia i nieprzerwanie rosną w siłę, mimo że ich założyciele odeszli dawno temu. To maszyny postępu, które żyją własnym życiem. Pytanie brzmi: jak skonstruować taką maszynę?

To pytanie zainspirowało autorów tej książki do zbadania tysiąca ośmiuset lat łącznej historii osiemnastu wizjonerskich firm, wśród których są między innymi: Walt Disney, Hewlett-Packard, 3M, Ford, IBM, Philip Morris, Sony, Wal-Mart, Citicorp, Marriott, Johnson & Johnson, Motorola, Boeing i American Express. Autorzy sięgają wstecz do czasów, kiedy te potężne dziś korporacje były raczkującymi przedsiębiorstwami. Opisują ich drogę do wielkości. Docierają do tego, co odróżnia firmy wizjonerskie od pozostałych. Opisują najważniejsze mechanizmy zarządzania wizjonerskimi organizacjami. To właśnie za sprawą tych mechanizmów przeciętne organizacje stają się nieśmiertelne:

- ▶ **kultystyczna kultura** – jak zmieniać pracowników w misjonarzy,
- ▶ **wielkie, ryzykowne i śmiałe cele** – czym rozpalać serca i umysły ludzi w firmie,
- ▶ **geniusz „ORAZ”** – jak godzić wiele sprzecznych priorytetów na drodze rozwoju,
- ▶ **intraprzedsiębiorczość** – jak nadać korporacji zwinność i elastyczność małej firmy,
- ▶ **inkubowanie menedżerów** – skąd brać dobrych ludzi w miejsce tych, którzy odchodzą.

Zamiast modnych chwilowo mądrości menedżerów wyływających na fali koniunktury i odchodzących z rynku, kiedy tylko prosperity ustępuje miejsca kryzysowi, zarządzający w firmach znajdą w tej książce sprawdzone koncepcje, które przetrwały próbę czasu. Koncepcje prowadzące do produktywnych zmian – zmian, które nie niszczą już istniejących fundamentów firmy (poza sytuacjami, w których te fundamenty trzeba dopiero zbudować).

Daleka przyszłość twojej firmy waży się już dziś. Kiedy przeczytasz tę książkę, dostrzeżesz, jak wiele jeszcze masz do zrobienia w twojej organizacji. Wejdź na ambitną drogę, jaką obrali inni konstruktorzy wizjonerskich firm.

