

Jim Collins

autor **GOOD TO GREAT**

Jak z dobré firmy udělat skvělou

Jerry I. Porras

JAK VYBUDOVAT TRVALE ÚSPĚŠNOU FIRMU

ÚSPĚŠNÉ NÁVYKY VIZIONÁŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Překlad bestselleru

BUILT TO LAST

 **GRADA®**

**PRODÁNO PŘES
1 000 000
VÝTISKŮ**

Joanne a Charlene

Jim Collins
Jerry I. Porras

JAK VYBUDOVAT TRVALE ÚSPĚŠNOU FIRMU

ÚSPĚŠNÉ NÁVYKY VIZIONÁŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Překlad bestselleru
BUILT TO LAST

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Jim Collins, Jerry I. Porras

Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu

Úspěšné návyky vizionářských společností

Překlad bestselleru Built to Last

Přeloženo z anglického originálu knihy BUILT TO LAST autorů Jima Collinse a Jerryho I. Porrase, vydaného nakladatelstvem HarperCollins Publishers Inc., New York, USA, v roce 1994.

This translation of BUILT TO LAST by Jim Collins and Jerry I. Porras is published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc., New York, USA, 1994.

Built to Last Copyright © 1994, 1997, 2002 by Jim Collins and Jerry I. Porras

Preface to the Tenth Anniversary Edition Copyright © 2004 by Jim Collins

The moral rights of the authors have been asserted.

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6197. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák

Počet stran 352

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016

ISBN 978-80-271-9164-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-9163-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-5638-7 (print)

Obsah

O autorech	8
Poznámka autorů	9
Řekli o knize	10
Poděkování	12
Předmluva k českému vydání	15
Úvod	17
Trvalý úspěch v globálním a multikulturním světě	20
Trvalý úspěch mimo svět podnikání	22
Pokračující učení a budoucí práce	24
Předmluva	25
1 Nejlepší z nejlepších	27
1.1 Dvanáct vyvrácených mýtů	33
1.2 Výzkumný projekt	36
1.3 Nechme mluvit důkazy	45
2 Sestrojení hodin, ne ohlašování času	47
2.1 Mýtus „skvělého nápadu“	48
2.2 Mýtus skvělého a charismatického lídra	56
2.3 Architektonický přístup: Strůjci hodin při práci	59
2.4 Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele	65
Mezikrok: Překonejte „tyranii NEBO“ (přijměte „genialitu A“)	69
3 Více než zisky	73
3.1 Pragmatický idealismus (žádná „tyranie NEBO“)	75
3.2 Základní ideologie: Vyvrácení mýtu o zisku	81

3.3	Existuje „správná“ ideologie	93
3.4	Pokyny pro generální ředitele, manažery a podnikatele	99
4	Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok	107
4.1	Hnací síla pokroku	109
4.2	Zachování základní ideologie a stimulování pokroku	112
4.3	Koncepční rámec pro generální ředitele, manažery a podnikatele	114
5	Nebojte se velkých nebezpečných smělých cílů (VNSC)	119
5.1	VNSC: Mocný mechanismus stimulování pokroku	122
5.2	Cíl, ne líder (sestrojení hodin, ne ohlašování času)	133
5.3	Pokyny pro generální ředitele, manažery a podnikatele	139
6	Vytvořte kulturu podobnou kultu	143
6.1	„Odstraněn jako virus“	149
6.2	Vzestup IBM	151
6.3	Kouzlo Walt Disney	155
6.4	Splynutí s Procter & Gamble	159
6.5	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele	162
7	Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje	167
7.1	Společnosti jako vyvíjející se druhy	172
7.2	3M: „Mutující stroj z Minnesoty“ a jak převálcovala Norton	177
7.3	Ponaučení pro generální ředitele, manažery a podnikatele	189
7.4	Držet se štrikování? Držet se základů!	192
8	Vychovejte si vlastní manažery	195
8.1	Povyšování zevnitř jako prostředek zachování základní ideologie	199
8.2	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele	209
9	Věřte, že nikdy to není dost dobré	211
9.1	Mechanismy nespokojenosti	213
9.2	Budujte pro budoucnost (a bude se vám dařit i dnes)	216
9.3	Marriott versus Howard Johnson: Úpadek velké americké franšízy	222
9.4	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele	224
9.5	Příběh o černém pásu	225

10	Konec začátku	227
10.1	Síla souhry: Ford, Merck a Hewlett-Packard	228
10.2	Ponaučení o souhře pro generální ředitele, manažery a podnikatele	238
10.3	Toto není konec	243
11	Vytváření vize	245
11.1	Rámec vize	247
11.2	Základní ideologie	247
11.3	Vytoužená budoucnost	257
11.4	Dát to všechno dohromady	261
EPILOG	Často kladené otázky	264
PŘÍLOHA 1	Problémy výzkumu	271
PŘÍLOHA 2	Začátky vizionářských a srovnávacích společností	277
PŘÍLOHA 3	Tabulky	299
PŘÍLOHA 4	Poznámky ke kapitolám	325

O autorech

Jim Collins

Jako badatel a učitel se zabývá trvale úspěšnými společnostmi – tím, jak rostou, jak dosahují mimořádných výsledků, i tím, jak se dobré společnosti mohou stát skvělými společnostmi. Je autorem bestselleru *Jak z dobré firmy udělat skvělou* (*Good to Great*) a jeho práce byly publikovány ve *Fortune*, *Economist*, *USA Today* nebo *Harvard Business Review*.

Jerry I. Porras

Je emeritní profesor chování a změn v organizaci na Stanford University Graduate School of Business, kde působil jako proděkan pro akademické záležitosti a často přednášel vedoucím pracovníkům. Zkoumá možnosti sladování společností s jejich smyslem podnikání a základními hodnotami, aby dosahovaly trvale vysokého výkonu.

Poznámka autorů

Když jsme psali tuto poznámku autorů pro vydání Collins Business Essentials, kniha *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* slavila šest let na seznamu bestsellerů *Business Week*. Kniha nakonec dostála svému názvu mnohem více, než jsme se kdy odvážili si představit.

Ironií osudu je, že jsme se o název knihy nijak nezasloužili. Kreativita často pramení z frustrace a naši redaktoři byli v roce 1994 frustrovaní na nejvyšší míru. Podle licenční smlouvy jsme měli právo odsouhlasit název knihy, jenže jak se blížilo datum vydání, žádný název jsme neměli a všechny návrhy jsme odmítli. Celkem to bylo asi sto dvacet sedm různých možností, od „*You Are the Competition*“ po „*Research Results on Visionary Companies*“.

Celá záležitost se nakonec donesla až šéfredaktorovi, který odjel na víkend domů a v pondělí ráno přišel s nápadem. „Tady,“ pronesl a položil na stůl kousek papíru, „zjistěte, jestli na to přistoupí.“ Na tom kousku papíru byla jednoduchá fráze *Built to Last*.

A měli jsme název.

Z dnešního pohledu je *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* (*Built to Last*) skvělý název, ale také to je špatný název. Nikoliv z hlediska marketingu (nechápejte nás špatně, nechceme tento název měnit), ale z hlediska toho, o čem všem tato kniha opravdu je. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*, to není jen o budování něčeho trvalého. To je o budování něčeho, co je **hodno** toho, aby se stalo trvalým – je to o budování společnosti tak znamenité, že by svět přišel o něco významného, kdyby taková společnost přestala existovat. Za každou stránkou se skrývá jednoduchá otázka: Proč byste se měli spokojit s vytvořením něčeho průměrného, co nepřinese o mnoho více než prosté vydělávání peněz, když můžete vytvořit něco výjimečného, co bude ostatním přinášet trvalý užitek? Protože nakonec, jak dokazuje náš výzkum, ti, co ostatním přinášejí trvalý užitek, dlouhodobě vydělávají více peněz.

Kdybychom přepracovávali knihu *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* dnes, nezměnili bychom žádný z hlavních konceptů; jsou nadčasové. Určitě dnes víme o vizionářských společnostech více, než jsme věděli v roce 1994, a určitě je toho mnoho, co bychom mohli doplnit, ale naše důvěra v hlavní koncepty trvá. Ve skutečnosti jsme přesvědčeni více než kdykoliv předtím, že budování trvale úspěšné společnosti – společnosti, která je skutečně hodna toho, aby se stala trvalou – je ušlechtilá věc.

Jim Collins a Jerry Porras
duben 2002

Řekli o knize

„Přínos knihy Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu spatřuji v tom, že nikoho zatím nenapadlo, aby se zabýval tím, co stojí za úspěchem těchto společností... Kniha je založena na zdravém rozumu, který se zdá důležitější než nejnovější teorie managementu.“

Don Kazak, Palo Alto Weekly

„Díky knize Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu poznáte zvyklosti mnoha společností, které vám umožní zaujmout vaše přátele a oslovit vaše kolegy. Jenže kvůli tomu knihu nečtete; přečtete si ji kvůli myšlenkám, které obsahuje. Collinsova a Porrasova provokativní analýza vás donutí přemýšlet. A co je mnohem důležitější, přinutí vás aplikovat uvedené myšlenky ve své organizaci.“

Training

„Kniha představuje znamenité pojednání o dlouhověkosti společností a povedené zamyšlení nad organizováním založeným na hodnotách.“

Michael Pellecchia, Business Monday, San Jose Mercury News

„Kniha patří do kategorie poutavého a svižného čtení, které vám odkryje osvědčené postupy úspěšných společností. Rozhodně stojí za pozornost, pokud sdílíte jejich touhu dosáhnout trvalého úspěchu.“

Terry O'Keefe, Atlanta Business Journal

„Kniha Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu patří mezi ty, které vyvolávají okamžitý silný dojem; je to kniha, kterou generální ředitelé nakupují po desítkách, ne-li po stovkách. Stručně a jasně, pánové Collins a Porras vyjádřili svou představu, podpořili ji a nechali ji plynout... Uvedené poznatky jsou určeny nejen pro generální ředitele, manažery a podnikatele. Pokud chcete vybudovat trvale úspěšnou organizaci, můžete a tato kniha vám bude užitečným průvodcem.“

Jim Scheller, City Business

„Tato nesmírně silná a hluboce vědecká kniha činí z ‚vize‘ běžnou součást sady nástrojů pro manažery. Collins a Porras přináší po šestiletém odhalování ‚tajemství‘ osmnácti vizionářských společností (s průměrnou životností devadesát let) poznatky, které je možné využít téměř na všech úrovních.“

Thomas L. Brown, *Industry Week*

*„In Search of Excellence devadesátých let je tady.
Je to Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu.“*

Inc.

„Kniha přináší zcela nový pohled na to, co to znamená dosáhnout trvalého úspěchu jako vizionářská společnost.“

Edgar H. Schein, *International Business*

„To, co Collins a Porras svou knihou vyvolali, není nic menšího než revoluce v našem chápání toho, co stojí za dlouhodobým úspěchem společnosti.“

Nancy Sheperdson, *Chicago Tribune*

„Collins a Porras představují osvědčené postupy managementu s využitím příběhů vizionářských společností (jako IBM, Merck, Motorola nebo Walt Disney) a jejich srovnávacích společností a přináší užitečný návod pro ty, kteří se snaží dosáhnout trvalého úspěchu.“

Booklist

„Pokud hledáte fascinující historickou studii faktorů, které dostaly dynamické společnosti tam, kde jsou dnes, potom vás toto dílo nezklame.“

Brian Dumaine, *Fortune*

„Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu je neobyčejnou knihou o podnikání. Vychází ze solidního výzkumu a přináší nekonvenční závěry... rozhodně stojí za přečtení, zvláště těmi, kteří jsou zapojeni do snahy oživit největší společnosti.“

Richard J. Tofel, *Wall Street Journal*

Poděkování

Winston Churchill kdysi řekl, že psaní knihy prochází pěti fázemi. V první fázi se jedná o něco nevšedního nebo zábavného. V páté fázi se ale psaní stává tyranií, která vládne vašemu životu. A právě když se chystáte smířit se svým otroctvím, zabijete to monstrum a předhodíte ho veřejnosti. Takže, kdyby nebylo všech skvělých lidí, kteří nám pomáhali, aby tato kniha spatřila světlo světa, monstrum by nepochybně zvítězilo.

Mimořádné uznání si za svůj přínos k projektu zaslouží náš přítel a kolega Morten Hansen. Vzal si volno z práce v Boston Consulting Group, aby se na šest měsíců připojil k našemu stanfordskému výzkumnému týmu jako stipendista Fulbrightovy nadace a sehrál klíčovou roli při výběru a analýze srovnávacích společností. I poté, co projekt opustil, zůstal s námi v úzkém kontaktu – neustále nás pobízel, abychom se zbavili našich předsudků a zaměřili se na jednoznačné důkazy, i když nebyly v souladu s našimi předchozími názory na svět. Morten je jedním z intelektuálně nejupřímnějších lidí, které známe, a nikdy nás nenechal snadno se chytit do pastí toho, abychom viděli jen to, co jsme chtěli vidět. Jak jsme se propracovávali k našim závěrečným úvahám, vždy jsme si kladli otázku: „Projde to ‚Mortenovým standardem‘?“

Darryl Roberts a Jose Vamos pracovali na projektu jako výzkumní asistenti několik let během studia na Stanfordu. Darryl zpracoval údaje týkající se řady velmi důležitých společností v našem projektu, včetně společností Merck, J&J, 3M nebo Philip Morris. Sehrál také klíčovou roli v původním šetření mezi generálními, respektive výkonnými, řediteli neboli CEO (z anglického *chief executive officer*) s cílem vybrat vizionářské společnosti a byl skvělým pomocníkem při ověřování našich úvah. Jose vypracoval značné množství finančních analýz, které podpořily mnohá z našich zjištění. Část jeho práce zahrnovala analýzy rozvah a výkazů zisku a ztráty našich společností zpětně až do roku 1915, což byl obrovský projekt, který sám o sobě trval celý rok. Oba, Darryl i Jose, odvedli skvělou práci.

Měli jsme také štěstí na řadu dalších nadšených výzkumných asistentů – většinou studentů MBA a Ph.D. na Stanfordu –, kteří se připojili k našemu týmu na téměř celý rok. Zvláště bychom rádi poděkovali: Tomu Bennettovi, Chidamu Chidambaramovi, Richardu Crabbovi, Muralimu Dharanovi, Yolandě Alindorové, Kim Grafové, Debře Isserlisové, Debbie Knoxové, Arnoldu Leeovi, Kentu Majorovi, Dianě

Millerové, Anně Robinsonové, Robertu Silversovi, Kevinu Waddellovi, Vincentu Yanovi a Billu Youstraovi.

Dostalo se nám obrovské pomoci od pracovníků Stanford's Jackson Library, včetně Betty Burtonové, Sandry Leonevé, Janny Leffingwellové a Suzanne Sweeneyové. Zvláště jsme vděční vědeckému knihovníkovi Paulu Reistovi za prověření množství nejasných odkazů na naše společnosti za uplynulá desetiletí. Carolyn Billheimerová z Dialog Information Services, Inc., velkoryse přispěla svými zkušenostmi i časem, aby nám pomohla vyhledat články o vizionářských společnostech. Linda Bethelová, Peggy Crosbyová, Ellen DiNucciová, Betty Gerhardtová, Ellen Kitamuraová, Sylvia Lortonová, Mark Shields, Karen Stocková a Linda Taokaová, ti všichni přispěli svým administrativním talentem v různých okamžicích projektu. Ellen Kitamuraová uspořádala tisíce dokumentů do úhledných a přehledných složek a krabic, což nám během projektu ušetřilo stovky hodin práce a velkou dávku frustrace. Linda Taokaová zvládla téměř nemožné, když organizovala naše rozvrhy tak, abychom na projektu mohli pracovat.

Jsmo zavázáni téměř všem společnostem v naší studii – jak vizionářským, tak srovnávacím – za poskytnutí aktuálních i archivních materiálů. Neocenitelná byla pomoc dvou lidí. Karen Lewisová z archivu společnosti Hewlett-Packard strávila s jedním z našich výzkumných asistentů spoustu dní identifikací a vysvětlováním doslova stovky dokumentů o počátcích společnosti Hewlett-Packard. Bez její pomoci bychom nemohli společnost Hewlett-Packard do hloubky pochopit, což se ukázalo jako rozhodující v našem myšlení. Jeff Sturchio, který byl během našeho projektu archivářem ve společnosti Merck, nám doručil plnou krabici historických materiálů. Dokonce se mu podařilo získat originály – na vybledlém křehkém pergamentu – prvních projevů George Mercka, který nastínil vizi společnosti Merck. Vám oběma, Karen a Jeffe, nemůžeme dost poděkovat.

Výrazným přínosem pro nás bylo množství přemýšlivých lidí, kteří komentovali první výsledky naší práce. Zvláště bychom rádi poděkovali: Jimu Adamsovi ze Stanfordu, Lesi Denendovi z Network General, Stevu Denningovi z General Atlantic, Bobu Haasovi z Levi Strauss, Billu Hannemannovi z Giro Sport Design, Daveovi Heenanovi z Theo Davies, Garymu Hessenauerovi z General Electric, Bobu Jossovi z Westpac Banking Corporation, Tomu Kosnikovi ze Stanfordu, Edwardu Lelandovi ze Stanfordu, Arjay Millerovi ze Stanfordu, Madsu Qvylisenovi z Novo Nordisk, Donu Petersenovi z Fordu, Peteru Robertsonovi z USC, T. J. Rodgersovi z Cypress Semiconductor, Jimu Rosseovi z Freedom Communications, Edu Scheinovi z MIT, Haroldu Wagnerovi z Air Products, Daveovi Witherowovi z PC Express, Bruceovi Woolpertovi z Granite Rock a Johnu Youngovi z Hewlett-Packard. Nejdůvěryhodnější poradkyně – naše manželky Joanne Ernstová a Charlene Porrasová – korigovaly a komentovaly jednotlivé kapitoly, jakmile vyjely z laserové tiskárny. Žily touto knihou, pomohly nám ji napsat a zůstaly našimi manželkami po dlouhé měsíce psaní. Máme štěstí.

Virginia Smithová, naše redaktorka z HarperBusiness, s námi od prvního dne úzce spolupracovala, když upravovala a komentovala jednotlivé kapitoly tak, jak postupně vznikaly. Poskytla nám mnoho užitečných rad a skvělý návod na vylepšování rukopisu. Stejně důležité bylo, že našemu projektu věřila a že nás po celou dobu povzbuzovala. Nechtěli jsme ji zklamat.

Nakonec, nemohli jsme najít lepšího rádce, spojence a přítele než našeho agenta Petera Ginsberga z Curtis Brown, Ltd. Petere, ty jsi viděl hodnotu naší práce dlouho předtím, než jsme vůbec měli nějaký návrh. Bojoval jsi za nás. Dal jsi nám impuls. Skutečně, bez tebe by to nikdy nedopadlo tak dobře. Jsme ti navždy vděční.

Předmluva k českému vydání

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou kniha, která v originále poprvé vyšla již v roce 1994 a od té doby si vydobyla pověst jedné z nejlivnějších světových publikací v oblasti byznysu a manažerského řízení. Bestseller *Built to Last*, který doposud nebyl do češtiny přeložen a vychází vůbec poprvé pod názvem *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*, společně napsali Jim Collins, světoznámý poradce top managementu řady významných světových korporací, a Jerry I. Porras, emeritní profesor na Stanford University Graduate School of Business.

Autoři dali dohromady závěry vlastního šestiletého výzkumného projektu probíhajícího na Stanfordské univerzitě, v rámci nějž zjišťovali, proč se z některých společností stávají vizionářské firmy, prosperující řadu let či desetiletí, zatímco jiné nedokážou využít stejných příležitostí a udržet se mezi dlouhodobě nejúspěšnějšími. V průběhu hledání odpovědí na tyto otázky autoři identifikovali několik nadčasových pravidel tvořících východisko pro založení a rozvoj úspěšné a dobře fungující firmy.

Kniha se opírá o rozsáhlý empirický výzkum a názorně popisuje příběhy úspěšných firem, a proto lze nashromážděné poznatky velice efektivně využít i v praxi. Pro mě osobně se stala dobrým rádcem při řízení a směřování firmy poté, co jsme dosáhli vedoucího postavení na advokátním trhu a začali se místo rychlého růstu zaměřovat na trvalé vedení a posílení své pozice. Vždy ji vřele doporučuji i všem svým kolegům, kteří se se mnou na vedení kanceláře podílejí, a samozřejmě i svým klientům v podobné pozici, jako jsem já sám.

Studium Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, které jsem absolvoval v roce 1996, mě totiž bohužel jako většinu mých kolegů na moderní praxi advokáta-podnikatele a později advokáta-manažera příliš nepřipravilo. Proto jsem se začal možná ještě více než absolventi ekonomických vysokých škol detailně seznamovat s nejlepšími prakticky orientovanými světovými díly v oblasti managementu. Po letech, kdy naše kancelář vyrostla v největší právnickou firmu ve střední Evropě, jsem se rozhodl, že tento cenný zdroj inspirace pomohu dále zviditelnit a zpřístupnit i těm, kteří si k němu zatím z nejrůznějších důvodů nenašli cestu.

Kniha Jima Collinse a Jerryho I. Porrase tedy patří do série elitních světových manažerských publikací, jejichž vydání v České republice a na Slovensku naše advokátní kancelář Havel, Holásek & Partners sponzoruje. Věřím, že tato podpora, kterou

realizujeme v souvislosti s oslavou patnáctiletého výročí založení kanceláře, dále přispěje k profesnímu rozvoji českých a slovenských manažerů, ke kultivaci místního podnikatelského prostředí i rozvoji zdravé firemní kultury.

Žijeme v době, která se vyznačuje rychlými a mnohdy zcela nepředvídatelnými změnami. Chce-li dnes firma uspět, musí umět na tuto dynamiku reagovat. Podle Jima Collinse a Jerryho I. Porrase však nestačí soustředit se pouze na naplňování původního podnikatelského záměru, není dokonce až tak důležité, jestli řídí firmu charismatická osobnost, protože obojí podléhá času a dříve nebo později může být překonáno. Co však činí firmu dlouhodobě úspěšnou, jsou podle autorů knihy základní vize a hodnoty, na nichž byla firma postavena, a smysluplné cíle, které si vytyčila. Stejně tak tomu je i v naší kanceláři: před jejím založením nás všech pět zakladatelů pracovalo ve velkých mezinárodních firmách a v podobném stylu jsme se rozhodli pokračovat i s naším „start-upem“. Chtěli jsme vybudovat moderní advokátní kancelář s mezinárodním přesahem, která bude nabízet špičkové právní služby nejen mezinárodním korporacím, ale i předním českým a slovenským podnikatelům. Měli jsme jasnou vizi, postupně precizované cíle doplněné o zahraniční zkušenosti a velkou chuť tvrdě pracovat. Dařilo se nám i v době, kdy jsme byli malá firma, ale naše dlouhodobé cíle nás poháněly kupředu, nebáli jsme se reinvestovat naše zisky a jít si za svým i v době celosvětové finanční krize v letech 2008–2009. Právě v tomto období jsme udělali největší posun oproti konkurenci. Místo abychom jako naše konkurence snižovali náklady a personálně se zmenšovali, investovali jsme do rozvoje i retence klientely a hledali nové příležitosti, což nám po odeznění krize umožnilo v krátkém časovém období získat náskok před ostatními.

Jim Collins a Jerry I. Porras rovněž firmám doporučují, aby se zaměřily na potenciál svých zaměstnanců, protože ti nejvíce dokážou šířit a posilovat základní firemní hodnoty a tlačít firmu vpřed. V advokacii toto platí dvojnásob. Úspěch advokátní kanceláře se primárně odvíjí od kvality jejích právníků, kteří musí vedle špičkových znalostí v oblasti práva pochopit klientovo podnikání, znát jeho potřeby a hodnoty a zasadit je do celkového kontextu poskytovaných služeb; dále pak od úsilí, disciplíny a schopnosti těchto silných individualit pracovat jako tým. Když máte nejlepší právníky, získáváte také nejlepší klientelu. Jsem proto velice rád, že se nám průběžně daří získávat do firmy ty nejlepší lidi a díky dlouhodobým, společně sdíleným hodnotám je u nás udržet.

Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu je kniha, již mohu vřele doporučit každému vrcholovému manažerovi, firemnímu lídrovi, ale i všem, kteří uvažují o založení vlastní firmy.

Přeji vám inspirativní čtení

Jaroslav Havel

zakladatel a řídící partner advokátní kanceláře

Havel, Holásek & Partners

Úvod

Dne 14. března 1994 jsme předali rukopis knihy *Built to Last* našemu vydavateli. Stejně jako všichni autoři jsme doufali, že kniha bude úspěšná, ale nikdy jsme se neodvážili její úspěch odhadovat. Věděli jsme, že na každou úspěšnou knihu připadá deset nebo dvacet stejně dobrých (nebo lepších) prací, které skončí v zapomnění. O dva roky později, když jsme psali tento úvod k brožovanému vydání, jsme byli úspěchem knihy poněkud ohromeni: více než čtyřicet vydání po celém světě, překlad do třinácti jazyků a bestseller v Severní Americe, Japonsku, Jižní Americe a částech Evropy.

Je mnoho způsobů, jak měřit úspěch knihy, ale pro nás je nejdůležitější mínění čtenářů. Díky příznivým komentářům v řadě časopisů a novin se kniha rychle dostala mezi čtenáře a vyvolala jejich reakce. A to je to klíčové slovo: čtenáři. Co je pro čtenáře tou skutečnou cenou knihy? To není těch patnáct až dvacet pět dolarů, které musí za knihu zaplatit. Pro zaneprázdněného člověka je podstatnější čas, který musí věnovat přečtení a vstřebání knihy, zvláště v případě knihy vycházející z určitého výzkumu a přinášející konkrétní poznatky, jako je ta naše. Většina lidí nepřečte všechny knihy, které si koupí. Proto jsme byli mile překvapeni nejen tím, kolik lidí si naši knihu koupilo, ale hlavně tím, kolik si jich naši knihu opravdu **přečetlo**. Generální ředitelé, vrcholoví manažeři, začínající podnikatelé, lídři neziskových organizací, investoři, novináři nebo manažeři na začátku své kariéry, všichni tito lidé investovali do naší knihy svůj nejcennější zdroj, tedy vlastní čas.

Tento potěšující zájem čtenářů připisujeme čtyřem hlavním faktorům. **Za prvé, lidé se cítí inspirováni samotnou představou budování trvalé a významné společnosti.** Setkali jsme se s manažery z celého světa, kteří se snaží vytvořit něco trvalejšího a významnějšího, než jsou oni sami – trvalou instituci vybudovanou na nadčasových základních hodnotách, která existuje z důvodů přesahujících prosté vydělávání peněz a která ob stojí ve zkoušce časem díky své schopnosti neustále se obnovovat zevnitř. Tuto motivaci jsme zaznamenali nejen v případě manažerů a lídrů velkých organizací, ale také – a možná především – v případě podnikatelů a lídrů malých a středních organizací. Lidé jako David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka, Paul Galvin nebo William McKnight – podobně jako Thomas Jefferson nebo James Madison – nastavili vysoké standardy hodnot a výkonu, kterých se mnozí snaží dosáhnout. Packard a jeho vrstevníci nezačínali jako lídři velkých společností; začínali jako malí



Obr. 0.1 *Kontinuita a změna ve vizionářských společnostech*

podnikatelé. Z malých, finančně strádajících společností však vybudovali nejtrvalejší a nejúspěšnější společnosti na světě. Představitel jedné malé společnosti prohlásil: „Vědomí, že to dokázali, nám dodalo hodně odvahy a vzor hodný následování.“

Za druhé, přemýšliví lidé touží poznat léty prověřené základy; mají dost lákavých trendů a módních výstřelků. Ano, svět se mění – a bude se měnit stále rychleji –, ale to neznamená, že bychom se měli vzdát objevování základních principů, které obstojí ve zkoušce časem. Naopak, potřebujeme je více než kdy jindy! Jistě, vždy je třeba hledat nové nápady a cesty – vynálezy a objevy posouvají lidstvo vpřed –, jenže největší problémy dnešních organizací nevyplývají z nedostatku nových pojetí managementu (jsme jimi zaplaveni), ale především z nedostatečného pochopení základních principů a neschopnosti tyto principy důsledně uplatňovat. Většina manažerů by svým organizacím pomohla daleko více, kdyby se pokorně vrátila k základům, než aby neustále spoléhala na další z řady lákavých trendů a módních výstřelků, které se v managementu pravidelně objevují.

Za třetí, manažeři společností, které procházejí změnami, využili poznatky z naší knihy k uskutečnění produktivních změn bez narušení základů, na kterých stojí úspěšné společnosti (popřípadě k vybudování takových základů). Na rozdíl od běžných pouček, správnou první reakcí na neustále se měnící svět není otázka „Jak bychom se měli změnit?“, ale otázka „Jaké zásady zastáváme a proč existujeme?“. To byste neměli nikdy změnit. Ale **potom** neváhejte měnit všechno ostatní. Jinými slovy, vizionářské společnosti odlišují své nadčasové základní hodnoty a trvalý smysl podnikání (které by neměly nikdy změnit) od svých provozních postupů a konkurenčních strategií (které by měly neustále měnit v reakci na měnící se svět). Toto odlišování se ukázalo jako zásadní při dramatických změnách společností – zbrojařských společností

jako Rockwell, které se vyrovnávaly s koncem studené války, energetických společností jako Southern Company, které se vypořádávaly s urychlením deregulací, tabákových společností jako UST, které bojovaly s narůstajícím odporem okolního světa, rodinných společností jako Cargill, které se vyrovnávaly s prvními generacemi lídrů nepatřících do rodiny, nebo společností s vizionářskými zakladateli jako Advanced Micro Devices či Microsoft, které zápasily se závislostí na svém zakladateli.

Dokonce i vizionářské společnosti, které jsme zkoumali, si musí neustále připomínat zásadní rozdíl mezi podstatným a nepodstatným, mezi tím, co by se nikdy změnit nemělo, a tím, co by mělo být změnám otevřeno, mezi tím, co je opravdu posvátné, a tím, co takové není. Například manažeři ve společnosti Hewlett-Packard o tomto zásadním rozdílu často hovoří, když se svým lidem snaží vysvětlit, že „změna“ provozních postupů, kulturních norem nebo konkurenčních strategií v žádném případě neznamená odklon od základní filozofie vedení nazývané jako „*HP Way*“. S využitím přirovnání společnosti ke gyroskopu výroční zpráva společnosti Hewlett-Packard z roku 1995 zdůrazňuje tuto klíčovou myšlenku: „Gyroskopy se téměř sto let využívají při řízení lodí, letadel nebo satelitů. Gyroskop slouží svému účelu na základě spojení stabilního vnitřního kola s volně se pohybujícím otočným rámem. Obdobně slouží svému účelu trvalý charakter společnosti Hewlett-Packard, který nás vede, když ovlivňujeme vývoj technologií a trhů, stejně jako když se tomuto vývoji přizpůsobujeme.“ Společnost Johnson & Johnson využila tento přístup, když přetvářela strukturu a předělávala procesy při zachování základních ideálů vyjádřených v krédu společnosti. Společnost 3M rozprodala celé své části, které nevytvářely mnoho příležitostí pro inovace, aby mohla naplňovat trvalý smysl podnikání a řešit nevyřešené problémy inovativně. Ve skutečnosti platí, že jestliže existuje nějaké „tajemství“, jak vybudovat trvale úspěšnou společnost, potom je to schopnost řídit kontinuitu a změnu – je to schopnost, kterou potřebují i vysoce vizionářské společnosti.

Za čtvrté, existuje mnoho vizionářských společností, které našly potvrzení svého přístupu k podnikání. Společnosti v naší studii reprezentují jen několik málo vizionářských společností. Ve skutečnosti je vizionářských společností mnohem více, přičemž jsou to společnosti malé i velké, soukromé i veřejné, známé i neznámé, nezávislé i podřízené. Znamé společnosti, které nejsou v naší studii, jako Coca-Cola, L. L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey nebo State Farm, téměř jistě patří mezi ně a další společnosti, jako třeba Nike, které ještě nejsou tak staré, se mezi ně patrně zařadí. Ale existuje také mnoho méně známých vizionářských společností. Některé jsou starší a dobře zavedené, jako Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex nebo Telecare, jiné jsou mladší a slibně se rozvíjející, jako Bonneville International, Cypress, GSD & M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical nebo VVL Gore. Média nám často přibližují atraktivní společnosti na jejich cestě nahoru nebo dolů. My se běžně setkáváme se společnostmi,

kteří jsou solidní, věnují pozornost základům, nejsou středem pozornosti, vytvářejí pracovní místa, rozmnožují bohatství a dělají něco pro společnost. Máme radost, když vidíme takové společnosti – a je jich mnoho –, jak si úspěšně razí svou cestu světem.

> Trvalý úspěch v globálním a multikulturním světě

Vzhledem k tomu, že sedmnáct z osmnácti vizionářských společností, které jsme zkoumali, sídlí ve Spojených státech, nebyli jsme si jisti tím, jak se naše koncepty osvědčí ve zbytku světa. Postupem času jsme si ověřili, že naše hlavní koncepty jsou uplatnitelné po celém světě, napříč kulturami, v multikulturním prostředí. Procestovali jsme všechny kontinenty, s výjimkou Antarktidy, uskutečnili jsme množství přednášek a spolupracovali s řadou společností. Pracovali jsme v mnoha zemích s odlišnými kulturami, včetně Argentiny, Austrálie, Brazílie, Chile, Kolumbie, Dánska, Finska, Německa, Nizozemska, Izraele, Itálie, Mexika, Nového Zélandu, Filipín, Singapuru, Jihoafrické republiky, Švýcarska, Thajska nebo Venezuely. A i když jsme neprocestovali všechny části Asie, naše kniha zde měla velký ohlas a byla přeložena do čínštiny, korejštiny a japonštiny.

Snaha vybudovat trvale úspěšnou společnost není výhradně americká. Osvícení manažeři po celém světě intuitivně chápou význam nadčasových základních hodnot a trvalého smyslu podnikání, který přesahuje prosté vydělávání peněz. Projevují stejně neúnavnou snahu dosáhnout pokroku jako jedinci, kteří stvořili americké vizionářské společnosti. Velké, nebezpečné smělé cíle jsme zaznamenali v Brazílii, kultury podobné kultu jsme zaznamenali ve Skandinávii, přístupy „vyzkoušet spoustu věcí a nechat si to, co funguje“, jsme zaznamenali v Izraeli a snahy o neustálé sebezlepšování jsme zaznamenali v Jihoafrické republice. A nejlepší společnosti po celém světě věnují značnou pozornost soudržnosti a uspořádání.

Skutečnost, že jsme zkoumali především americké společnosti, ovlivnila metodiku našeho výzkumu (při sestavování seznamu vizionářských společností jsme oslovili sedm set generálních ředitelů společností se sídlem ve Spojených státech). Zavedené a rozvíjející se vizionářské společnosti však najdete v mnoha zemích – FEMSA v Mexiku, Husky v Kanadě, Odebrecht v Brazílii, Sun International v Anglii nebo Honda v Japonsku. V novém výzkumném projektu zaměřeném na ověření našich poznatků v Evropě, Jerry (ve spolupráci s evropskou poradenskou společností OCC) identifikoval osmnáct evropských vizionářských společností: ABB, BMW, Carrefour, Daimler

Benz, Deutsche Bank, Ericsson, Fiat, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens a Unilever.

Také jsme mohli pozorovat, jak se naše koncepty uplatňují v nadnárodních nebo globálních společnostech, kdy v rámci jedné organizace funguje mnoho rozdílných kultur. Globální vizionářská společnost odlišuje provozní postupy a konkurenční strategie (které by se měly lišit země od země) od základních hodnot a smyslu podnikání (které by měly být univerzální a trvalé bez ohledu na to, kde společnost podniká). Vizionářská společnost prosazuje své základní hodnoty a smysl podnikání ve všech zemích, ve kterých působí, ale přizpůsobuje své postupy a strategie lokálním kulturním normám a tržním podmínkám. Například společnost Wal-Mart může po celém světě prosazovat svou základní hodnotu, že na prvním místě je zákazník, ale nemusí nutně po celém světě prosazovat své ztvárnění „Wal-Mart Cheer“, což je specifická kulturní záležitost určená k upevnění základních hodnot.

Během naší poradenské činnosti jsme pomohli řadě nadnárodních společností vymezit sjednocující globální základní ideologii. V jedné společnosti podnikající v osmdvaceti zemích většina manažerů – cynických a skeptických – prostě nevěřila, že je možné vymezit společnou základní ideologii, která by byla globální **a zároveň** smysluplná. Společnou základní ideologii se nakonec podařilo vymezit s využitím intenzivního procesu introspekce, kdy se každý manažer musel zamyslet nad základními hodnotami a smyslem podnikání společnosti. Manažeři také vymezili konkrétní opatření k prosazování společné základní ideologie ve všech osmdvaceti zemích. Nepřišli však s žádnými novými základními hodnotami nebo novým smyslem podnikání; objevili to, co společnost už dávno měla, ale nevěnovala tomu dostatečnou pozornost. „Poprvé po patnácti letech tady,“ prohlásil jeden z nich, „mám pocit, že máme společnou identitu. Mám radost, když vím, že moji kolegové po celém světě vyznávají stejné základní ideály a principy, i když mohou uplatňovat odlišné postupy nebo strategie. V různorodosti je síla, zvláště když si všichni uvědomujeme, jaké zásady zastáváme a proč existujeme. Nyní musíme zajistit, aby to prostoupilo celou společností a bylo to zachováno.“

Trvale úspěšné společnosti se nezříkají svých základních hodnot nebo vysokých standardů výkonu, když podnikají v různých kulturách. Jak to vysvětlil generální ředitel jedné více než stoleté soukromé mnohamiliardové vizionářské společnosti: „Může to trvat dlouho, než se nám podaří uspět v nové kultuře, zvláště když máme problémy najít lidi, kteří se ztotožní s našimi hodnotami. Takže postupujeme mnohem pomaleji a rosteme pouze tak rychle, jak rychle jsme schopni najít lidi, kteří budou dodržovat naše standardy. Zároveň jsme ochotni vzdát se podnikatelských příležitostí, které by nás nutily zříci se našich principů. A podnikáme více než sto let, přičemž jsme každých šest nebo sedm let dvakrát větší, zatímco většina našich konkurentů z doby před padesáti lety už neexistuje. Proč? Protože v zájmu krátkodobého prospěchu nezpochybňujeme naše standardy. Všechno, co děláme, zvažujeme z dlouhodobého hlediska. Vždycky.“

> Trvalý úspěch mimo svět podnikání

Vzhledem k tomu, že jsme náš výzkum omezili na společnosti, které se snaží být ziskové, byli jsme zvědaví, jak se naše zjištění budou zamlouvat lidem mimo svět podnikání. Dospěli jsme k tomu, že naše kniha není o podnikání, ale o budování trvale úspěšných institucí **jakéhokoliv** typu. Lidé z různých neziskových organizací potvrdili, že naše koncepty jsou užitečné.

Například řada zdravotnických organizací uplatnila koncept odlišování svých základních hodnot od svých postupů a strategií, aby zachovala své společenské poslání a zároveň se vyrovnala s dramatickými změnami a rostoucí konkurencí v okolním světě. Jistá univerzita využila stejný koncept, aby odlišila nadčasovou základní hodnotu intelektuální svobody od zavedené praxe definitivy akademických pracovníků. Člen správní rady této univerzity k tomu uvedl: „Toto odlišování nám umožnilo změnit archaický systém definitiv a zároveň zachovat významný základní ideál.“

Koncept vytvoření kultury podobné kultu, která společnosti umožní překonat závislost na vizionářském zakladateli, pomohl řadě společensky prospěšných organizací. Příkladem je organizace City Year, která podněcuje mladé Američany k tomu, aby se zapojovali do projektů zaměřených na zlepšování prostředí amerických měst. Podobně jako v případě většiny společensky prospěšných organizací, za vznikem organizace City Year stojí nadšení vizionářští zakladatelé se silným smyslem pro společenskou odpovědnost. Alan Khazei, jeden ze zakladatelů, chtěl, aby se jeho misionářské nadšení a vize staly charakteristikou samotné organizace nezávisle na jakémkoliv individuálním lídrovi, včetně jeho samotného. Učinil posun od společenského vizionáře k budování organizace s trvalým společenským posláním – posun „od ohlašovatele času ke strůjci hodin“. Společensky prospěšné organizace často vznikají v reakci na konkrétní problém, stejně jako podniky často vznikají v reakci na konkrétní skvělý nápad nebo na aktuální tržní příležitost. Jenže všechny skvělé nápady nebo tržní příležitosti nakonec zastarají, stejně jako prvotní cíle společensky prospěšných organizací budou jednou naplněny nebo se stanou bezpředmětnými. Při budování trvalé organizace je proto životně důležité hledat výrazně hlubší a trvalejší smysl existence, který přesáhne výchozí koncept organizace.

Koncepčně spatřujeme minimální rozdíl mezi vizionářskými společnostmi, které se snaží být ziskové, a vizionářskými neziskovými organizacemi. Všechny musí překonávat závislost na úspěšných lídrech nebo skvělých nápadech. Všechny si zakládají na nadčasových základních hodnotách a trvalém smyslu existence, který přesahuje prosté hromadění peněz. Všechny se musí měnit v reakci na měnící se svět a zároveň musí zachovávat své základní hodnoty a trvalý smysl existence. Všechny mají prospěch z vytváření kultur podobných kultu a vychovávání si vlastních lídrů. Všechny potřebují konkrétní postupy stimulování pokroku, jako jsou velké nebezpečné smělé cíle, experimentování

nebo soustavné zlepšování. Všechny musejí dosáhnout nezbytného souladu mezi zachováním základní ideologie a stimulováním pokroku. Samozřejmě, jejich podmínky jsou jiné, ale podstata toho, jak vybudovat trvale úspěšnou instituci, je stejná.

Postupně jsme si začali uvědomovat, jak by bylo možné využít naše koncepty na společenské, respektive vládní, úrovni. Například, v Japonsku nebo v Izraeli se vědomě snaží podporovat soudržnost společnosti využitím základních hodnot a trvalého smyslu existence, mechanismu sbližování nebo národních velkých nebezpečných smělých cílů. Historička Barbara Tuchmanová k tomu ve své knize *Practicing History* uvedla: „Se všemi svými problémy má Izrael jednu rozhodující výhodu: smysl existence. Izraelci nemusí mít blahobyt... nebo pohodový život. Ale mají to, co může být blahobytem potlačeno: motiv.“ Tento motiv nezávisí na přítomnosti jednoho charismatického vizionářského lídra; spočívá hluboko ve struktuře izraelské společnosti, posilovaný silnými mechanismy sbližování, jako je základní vojenská služba. Jeden přední izraelský novinář k tomu uvedl: „Na rozdíl od většiny zemí máme trvalý smysl existence, který každý Izraelec zná: zajistit pro židovský národ bezpečné místo na Zemi.“

Ve Spojených státech máme silné národní základní hodnoty skvěle vyjádřené v Deklaraci nezávislosti a v gettysburském projevu, jenže musíme lépe porozumět tomu, proč existujeme. Zatímco naprostá většina Izraelců vám může říct, proč existuje Izrael, pochybujeme, že bychom stejně uspěli u dnešních Američanů. Většina Američanů si také není příliš jista tím, jak se naše nadčasové základní hodnoty liší od našich postupů nebo strategií. Je kontrola držení střelných zbraní základní hodnotou, nebo zavedeným postupem? Je pozitivní diskriminace základní hodnotou, nebo prosazovanou strategií? Na národní úrovni by se nám vyplatilo důsledné uplatňování konceptu „zachování základní ideologie a stimulování pokroku“, abychom oddělovali základní hodnoty od zavedených postupů a prosazovaných strategií a abychom uskutečňovali produktivní změny a zároveň zachovávali národní ideály.

Nakonec, a to je možná nejzajímavější, mnoho lidí potvrdilo, že využili naše koncepty v osobním a rodinném životě. Mnoho z nich využilo jin a jang koncept „zachování základní ideologie a stimulování pokroku“, aby našli uspokojivé odpovědi na základní lidské otázky týkající se vlastní identity a obnovy: „Kdo jsem? Co vyznávám? Proč žiju? Jak zachovat smysl svého života v tomto chaotickém a nevyzpytatelném světě? Jak vnést určitý smysl do svého života a své práce? Jak si uchovat energii, zájem a motivaci?“ Podobné otázky jsou pro lidi stálou výzvou. Jestliže se vytrácí jistota zaměstnání, zrychlují se změny a zvyšuje se nejednoznačnost a komplexnost okolního světa, mohou se lidé, kteří se spolehnou na to, že jim nějaká vnější struktura zajistí kontinuitu a stabilitu, najednou ocitnout v situaci, kdy ve svém životě nenajdou žádné spolehlivé kotviště. Jediným opravdu spolehlivým zdrojem kontinuity a stability je určité silné vnitřní přesvědčení a ochota měnit všechno, co není součástí tohoto přesvědčení. Lidé nemohou spolehlivě předpovědět, jak se jejich životy budou vyvíjet, zvláště v dnešním

nepředvídatelném světě. Proto ti, kteří budují vizionářské společnosti, moudře pochopili, že je lepší vědět, kdo jsi, než kam jdeš, protože to kam jdeš, se téměř jistě změní. Toto je důležité jak pro naše životy, tak pro existenci vizionářských společností.

> Pokračující učení a budoucí práce

Od vydání naší knihy jsme se hodně naučili a ještě více se musíme naučit. Naučili jsme se, že ohlašovatelé času se mohou stát strůjci hodin, a učíme se, jak pomoci ohlašovatelům času, aby tento posun zvládli. Naučili jsme se, že pokud jsme něco podcenili, tak to byl význam souladu, a učíme se, jak v organizaci potřebného souladu dosáhnout. Naučili jsme se, že vedle základních hodnot je to smysl existence – pokud je náležitě vymezen –, co organizaci výrazně ovlivňuje, a proto by všechny organizace měly vymezení smyslu existence věnovat mnohem větší pozornost. Naučili jsme se, že fúze a akvizice jsou pro vizionářské společnosti zvláštní problém, a učíme se, jak pomoci organizacím zvládnout fúze a akvizice s využitím našeho koncepčního rámce. Naučili jsme se, jak uplatňovat naše koncepty napříč kulturami a mimo svět podnikání. Naučili jsme se, že trvale úspěšné společnosti budou ve 21. století potřebovat naprosto odlišné struktury, strategie, postupy a mechanismy, než potřebovaly ve století přecházejícím; proto věříme, že naše hlavní koncepty poslouží jako východisko pro vytváření organizací budoucnosti.

Máme touhu učit se i učit, přičemž tato touha nekončí touto knihou; to je jen začátek. Pokračujeme v získávání nových poznatků, vymýšlení nových konceptů i vytváření nových nástrojů, které budou užitečné. Jim zřídil laboratoř v Boulderu v Coloradu, aby mohl pokračovat ve výzkumu a ve spolupráci s organizacemi. Jerry pokračuje ve výuce a výzkumu na Stanford University Graduate School of Business, kde zavedl nový kurz zaměřený na vizionářské společnosti. V rámci našeho pokračujícího úsilí bychom rádi poznali zkušenosti čtenářů s využitím našich dosavadních výsledků a získali tak podněty pro naši budoucí práci. Doufáme, že se nám ozvete.

Jim Collins

Boulder, CO

Fax: 303-545-0228

E-mail: JCC512@AOL.com

Jerry Porras

Stanford, CA

Fax: 415-72 5-7979

E-mail: Porras_Jerry@GSB.Stanford.edu

Předmluva

Jsme přesvědčeni, že každý generální ředitel, manažer a podnikatel na světě by si měl tuto knihu přečíst. To platí také pro každého člena představenstva, konzultanta, investora, novináře, studenta podnikové ekonomiky a managementu i pro někoho, kdo se zajímá o vlastnosti nejtrvalejších a nejúspěšnějších společností na světě. Toto odvážné tvrzení nesouvisí s tím, že jsme tuto knihu napsali, ale s tím, co je možné se od těchto společností naučit.

Při provádění výzkumu a psaní této knihy jsme udělali něco, co podle nás ještě nikdy předtím nikdo neudělal. Vybrali jsme soubor skutečně výjimečných společností, které obstály v boji s časem – průměrný rok jejich založení byl 1897 –, a zkoumali jsme je od jejich začátků přes všechny etapy jejich vývoje až po současnost; zkoumali jsme je **ve srovnání** s jiným souborem dobrých společností, které měly v životě stejné příležitosti, ale nedosáhly takové úrovně. Zkoumali jsme je jako začínající společnosti, jako střední společnosti i jako velké společnosti. Sledovali jsme, jak se vyrovnaly s dramatickými změnami v okolním světě – světové války, ekonomické krize, revoluční technologie nebo kulturní převraty. A po celou tu dobu jsme se ptali: „Co **odlišuje** opravdu výjimečné společnosti od těch ostatních?“

Chtěli jsme překonat ustavičnou záplavu lákavých trendů a módních výstřelků, které se v managementu objevují. Vydali jsme se objevovat **nadčasové** principy řízení, které trvale odlišují výjimečné společnosti. Během toho jsme zjistili, že mnohé ze současných „nových“ nebo „inovativních“ metod řízení nejsou vůbec nové. Mnohé z dnešních módních pojmů – zaměstnanecké akcie, posilování pravomocí, soustavné zlepšování, komplexní řízení kvality neboli TQM (z anglického *total quality management*), společná vize, sdílené hodnoty a podobně – jsou jen přebalené a aktualizované verze postupů, které v některých případech pocházejí z 19. století.

Přesto, mnohé z toho, co jsme zjistili, nás překvapilo – dokonce občas šokovalo. Šiřící se mýty se bortily po tuctech. Tradiční rámce se narušily a zhroutily. V polovině projektu jsme zůstali dezorientovaní, protože důkazy hovořily proti mnoha našim předem utvořeným názorům a výchozím „poznatkům“. Museli jsme se leccos odnaučit, než jsme se mohli něco naučit. Museli jsme vyhodit staré rámce a vystavět nové, někdy od základů. Trvalo to šest let. Ale každá minuta stála za to.

Když se díváme zpět na naše zjištění, jeden obrovský poznatek vyčnívá nad vším ostatním: téměř **každý** může být klíčovým protagonistou při budování výjimečné podnikatelské instituce. Poučení vyplývající z poznání zkoumaných společností si může vzít a využít drtivá většina manažerů na všech úrovních. Navždy pryč – alespoň z našeho pohledu – je oslabující stanovisko, že dráha vývoje společnosti závisí na tom, zda je vedena lidmi obdařenými jedinečnými a tajemnými vlastnostmi, které si jiní nemohou osvojit.

Věříme, že si z této knihy hodně odnesete. Věříme, že stovky konkrétních příkladů vás budou nutit k tomu, abyste okamžitě podnikli vhodná opatření ve vaší společnosti. Věříme, že uvedené koncepty a rámce se uloží ve vaši mysl a pomohou usměrnit vaše myšlení. Věříme, že získáte „perly moudrosti“, které budete moci předat ostatním. Ale především bychom rádi, abyste pochopili, že poznatky zde uvedené se netýkají jen „jiných lidí“. Osvojit si je můžete i vy. Vy je můžete využívat. Vy můžete vybudovat vizionářskou společnost.

JCC a JIP
Stanford, Kalifornie
březen 1994



Nejlepší z nejlepších

Když se dívám zpět na svoji celoživotní práci, jsem asi nejvíce hrdý na to, že jsem pomohl vytvořit společnost, která díky svým hodnotám, praktikám a úspěchu měla obrovský vliv na způsob, jakým jsou řízeny společnosti po celém světě. Zvláště jsem hrdý na to, že za sebou zanechávám trvalou organizaci, která může sloužit jako vzor ještě dlouho poté, co tu už nebudu.

William R. Hewlett, spoluzakladatel společnosti Hewlett-Packard, 1990¹

Musíme se zavázat, že udržíme životaschopnost této společnosti – její růst ve fyzickém slova smyslu, stejně jako její růst jako instituce – tak, aby tato společnost, tato instituce, přetrvala dalších 150 let. Vlastně, aby přetrvala navěky.

John G. Smale, někdejší generální ředitel společnosti Procter & Gamble, při příležitosti oslav 150. výročí založení společnosti, 1986²

Toto není kniha o charismatických vizionářských lídrech. Není o vizionářských konceptech produktů nebo vizionářských znalostech trhu. Dokonce není ani o samotné vizi společnosti.

Toto je kniha o něčem mnohem důležitějším, trvalejším a podstatnějším. Toto je kniha o **vizionářských společnostech**.

Co je to vizionářská společnost? Vizionářská společnost je přední instituce – ko-runovační klenot – ve svém odvětví, která se těší velkému obdivu svých současníků a která je dlouhodobě známá svým výrazným vlivem na okolní svět. Klíčovou skutečností je, že vizionářská společnost je **organizace – instituce**. **Všichni** jednotliví lídři, bez ohledu na to, jak jsou charismatičtí nebo vizionářští, nakonec odejdou; a všechny vizionářské výrobky a služby – všechny „skvělé nápady“ – nakonec zastarají. Ve skutečnosti mohou celé trhy zastarat a zmizet. Avšak vizionářská společnost prosperuje po dlouhou dobu prostřednictvím několika životních cyklů produktů a několika generací aktivních lídrů.

Zamyslete se na chvíli a vytvořte si vlastní pomyslný seznam vizionářských společností. Pokuste se určit pět až deset organizací, které splňují následující kritéria:

- Jsou to přední instituce ve svém odvětví.
- Těší se velkému obdivu mezi erudovanými podnikateli.
- Zanechaly ve světě nesmazatelnou stopu.
- Mají několik generací lídrů.
- Prošly několika životními cykly výrobků (nebo služeb).
- Byly založeny před rokem 1950.*

Projděte si váš seznam. Čím vás společnosti nejvíce oslovily? Povšimli jste si na nich něčeho společného? Co by mohlo vysvětlit jejich trvalou kvalitu a prosperitu? Co by je mohlo odlišovat od společností, které měly během své existence stejné příležitosti, ale nedosáhly stejné úrovně?

Během šestiletého výzkumného projektu jsme se snažili identifikovat a systematicky prozkoumat historický vývoj skupiny vizionářských společností, posoudit, v čem se lišily od pečlivě vybrané kontrolní skupiny srovnávacích společností, a odhalit tak základní činitele, které stojí za jejich výjimečně dlouhodobým působením. Tato kniha představuje výsledky našeho výzkumného projektu a jejich praktické důsledky.

Jedno bychom rádi vyjasnili hned na začátku: srovnávací společnosti v naší studii nejsou žádné podřadné společnosti nebo společnosti, které jsou zcela bez vize. Ve skutečnosti jsou to dobré společnosti, které ve většině případů přetrvaly stejně dlouho jako vizionářské společnosti, a jak uvidíte, svými výsledky předčily běžný akciový trh.

* Rok 1950 jsme v naší studii použili jako mezník. Stejně tak byste jako kritérium mohli použít minimální věk společnosti padesát let.

Úplně však nezapadají do celkového pojetí vizionářských společností v naší studii. Ve většině případů si vizionářskou společnost můžete představit jako zlatého medailistu, zatímco srovnávací společnost jako stříbrného nebo bronzového medailistu.

Zvolili jsme označení „vizionářské“ společnosti raději než „úspěšné“ nebo „trvalé“ společnosti, abychom vyjádřili skutečnost, že se jedná o velmi zvláštní a elitní druh institucí. Jsou **více** než úspěšné. Jsou **více** než trvalé. Ve většině případů jsou nejlepší z nejlepších ve svém odvětví a jsou takové po celá desetiletí. Mnohé z nich se staly vzorem – ikonou – pro praxi managementu po celém světě. (Tabulka 1.1 uvádí společnosti v naší studii. Chceme, aby bylo jasné, že společnosti v naší studii nejsou **jedinými** vizionářskými společnostmi, které existují. O několik stránek dále vysvětlíme, jak jsme k těmto konkrétním společnostem dospěli.)

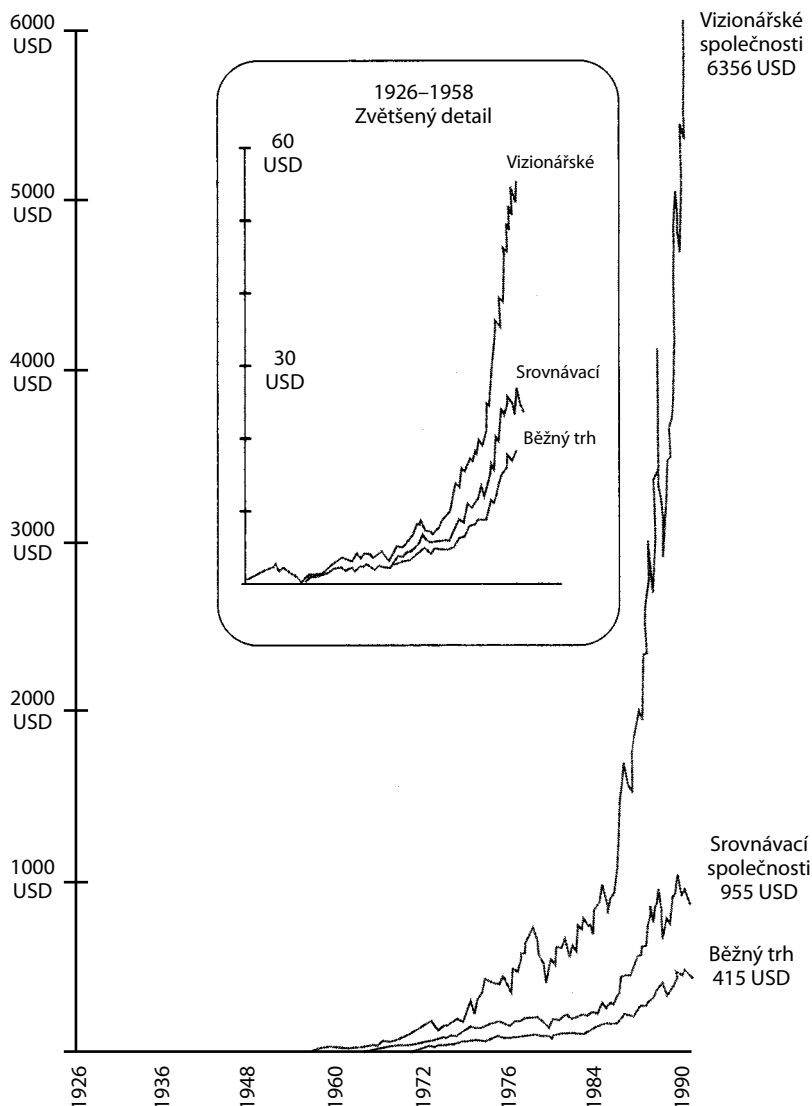
Navzdory své výjimečnosti však vizionářské společnosti nemají dokonalou, neposkrvněnou historii. (Projděte si váš vlastní seznam vizionářských společností. Domníváme se, že většina, ne-li všechny z nich, zažila během své historie alespoň jednou, možná i několikrát, vážný pád.) Společnost Walt Disney čelila v roce 1939 vážné krizi spojené s tokem peněžních prostředků, což ji přinutilo nabídnout akcie veřejnosti. Později, na začátku osmdesátých let, společnost téměř přestala existovat jako nezávislý subjekt, když se investoři zaměřili na její akcie, jejichž cena stagnovala. Společnost Boeing měla vážné potíže v polovině třicátých let, na konci čtyřicátých let a opět na začátku sedmdesátých let, kdy propustila přes šedesát tisíc zaměstnanců. Společnost 3M začala jako neúspěšný důl a počátkem 20. století téměř zkrachovala. Společnost Hewlett-Packard přistoupila v roce 1945 k dramatickým škrtům a v roce 1990 klesly její akcie na cenu

Tab. 1.1 *Společnosti zařazené do naší studie*

Vizionářské společnosti	Srovnávací společnosti
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	General Motors
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia



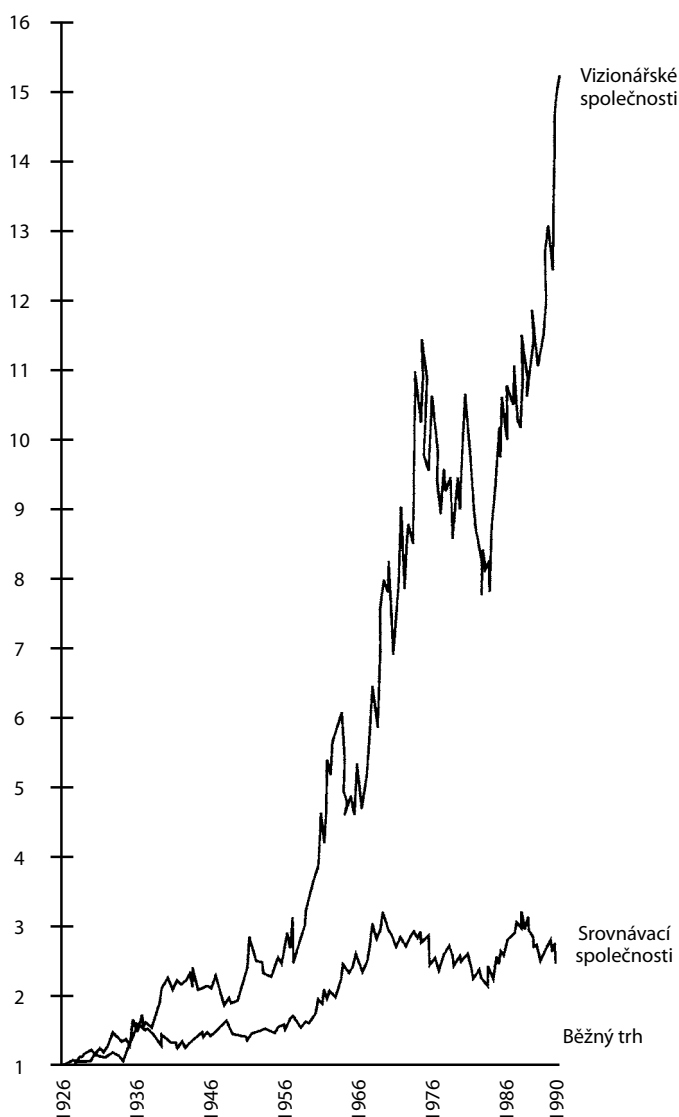
pod účetní hodnotu. Společnost Sony měla několik neúspěšných produktů během prvních pěti let své existence (1945–1950) a v sedmdesátých letech její Beta formát prohrál s formátem VHS v boji o nadvládu na trhu videopřehrávačů. Společnost Ford vykázala na začátku osmdesátých let jednu z největších ročních ztrát v americké historii podnikání (3,3 miliardy dolarů za tři roky), po čemž následoval nevídaný obrat a dávno potřebná revitalizace. Společnost Citicorp (založená v roce 1812, tedy ve stejném roce,



Obr. 1.1a Kumulované výnosy akcií při investování jednoho dolaru v období od 1. ledna 1926 do 31. prosince 1990

kdy Napoleon vpochodoval do Moskvy) strádala na konci 19. století, během hospodářské krize ve třicátých letech a opět na konci osmdesátých let, kdy zápasila se svým globálním úvěrovým portfoliem. Společnost IBM téměř zbankrotovala v roce 1914, potom opět v roce 1921 a na začátku devadesátých let měla potíže znovu.

Ve skutečnosti všechny vizionářské společnosti v naší studii čelily překážkám, udělaly během svého života v určitém okamžiku chyby a některé z nich mají potíže i nyní,



Obr. 1.1b Poměr kumulovaných výnosů akcií k běžnému trhu 1926–1990

když píšeme tuto knihu. Přesto – a to je zásadní – vizionářské společnosti vykazují pozoruhodnou odolnost, schopnost překonat nepřízeň osudu.

V důsledku toho tyto instituce dosahují mimořádné dlouhodobé výkonnosti. Předpokládejme, že jste 1. ledna 1926 investovali jeden dolar do akcií na běžném trhu, jeden dolar do akcií srovnávacích společností a jeden dolar do akcií vizionářských společností.³ Pokud byste reinvestovali všechny dividendy a udělali vhodné úpravy v době, kdy byly společnosti dostupné na burze (my jsme uvažovali běžné tržní sazby, dokud se společnosti neobjevily na trhu), váš dolar investovaný do akcií na běžném trhu by se do 31. prosince 1990 přeměnil na 415 dolarů, což není špatné. Váš dolar investovaný do akcií srovnávacích společností by se přeměnil na 955 dolarů, což je více než dvojnásobek oproti běžnému trhu. Ale váš dolar investovaný do vizionářských společností by se přeměnil na 6356 dolarů, což je více než šestinásobek oproti srovnávacím společnostem a více než patnáctinásobek oproti běžnému trhu. Obrázek 1.1a znázorňuje kumulované výnosy akcií od roku 1926 do roku 1990 a obrázek 1.1b znázorňuje poměr vizionářských a srovnávacích společností k běžnému trhu ve stejném období.

Ale vizionářské společnosti dokázaly více než jen generovat dlouhodobé finanční výnosy; staly se součástí samotné struktury společnosti. Představte si, jaký by byl svět bez lepicí pásky nebo samolepicích bločků Post-it od 3M, Modelu T a Mustangu od Fordu, Boeingu 707 a 747, pracího prášku Tide a mýdla Ivory, platebních karet a cestovních šeků American Express, bankomatů, za jejichž rozšířením stojí Citicorp, náplastí a léku Tylenol od Johnson & Johnson, žárovek a spotřebičů od General Electric, kalkulaček a laserových tiskáren od Hewlett-Packard, počítačů IBM 360 a psacích strojů Selectric, hotelů Marriott, léku na snižování cholesterolu Mevacor od Mercku, mobilních telefonů a pagerů od Motoroly, vlivu Nordstromu na standardy služeb zákazníkům nebo televizorů a walkmanů od Sony. Zamyslete se, kolik dětí (a dospělých) vyrostlo na Disneylandu, Mickey Mouseovi, Kačeru Donaldovi nebo Sněhurce. Představte si městskou dálnici bez billboardů s Marlboro kovbojem nebo americký venkov bez obchodů Wal-Mart. Ať už to bylo dobré, nebo špatné, tyto společnosti zanechaly v okolním světě nesmazatelnou stopu.

Zajímavé je však odhalit, **proč** se tyto společnosti vyčlenily do zvláštní kategorie, kterou považujeme za vysoce vizionářskou. Jak začínaly? Jak se jim podařilo zvládnout různě obtížné etapy jejich vývoje od začínajících společností až po globální instituce? A když se staly velkými společnostmi, které vlastnosti měly společné a které je odlišovaly od jiných velkých společností? Co se můžeme naučit z jejich vývoje, co by mohlo být užitečné pro lidi, kteří chtějí vytvořit, rozvíjet a udržet takové společnosti? Zveme vás na cestu touto knihou, abychom společně objevovali odpovědi na tyto otázky.

Ve druhé části této kapitoly vysvětlíme postup našeho výzkumu. Potom na začátku kapitoly 2 představíme naše zjištění, která zahrnují řadu překvapivých a nečekaných

objevů. Nejprve však uvádíme dvanáct běžných mýtů, které byly během našeho výzkumu vyvráceny.

> 1.1 Dvanáct vyvrácených mýtů

Mýtus 1: Na začátku skvělé společnosti musí být skvělý nápad.

Realita: Zakládat společnost se „skvělým nápadem“ může být vlastně špatný nápad. Jen málo z vizionářských společností začínalo se skvělým nápadem. Ve skutečnosti některé začínaly bez jakéhokoli konkrétního nápadu, a některé dokonce začaly vyloženým neúspěchem. Kromě toho, bez ohledu na výchozí koncept, v případě vizionářských společností byla pravděpodobnost brzkého podnikatelského úspěchu podstatně **menší** než v případě srovnávacích společností v naší studii. Podobně jako je tomu v případě želvy a zajíce, vizionářské společnosti často začínají pomalým startem, ale v závodě na dlouhé trati vítězí.

Mýtus 2: Vizionářské společnosti potřebují skvělého a charismatického vizionářského lídra.

Realita: Charismatický vizionářský lídr pro vizionářskou společnost **není vůbec potřebný** a ve skutečnosti může být z dlouhodobého hlediska společnosti na škodu. Někteří z nejvýznamnějších generálních ředitelů v historii vizionářských společností nezapadali do modelu vysoce postaveného charismatického lídra – vlastně byli to-muto modelu hodně vzdáleni. Podobně jako se zakladatelé Spojených států na ústavodárném shromáždění soustředili spíše na vytvoření trvalé instituce než na to, aby byli skvělými individuálními lidry. Snažili se být strůjci hodin, ne ohlašovateli času. A dařilo se jim to lépe než generálním ředitelům ve srovnávacích společnostech.

Mýtus 3: Cílem existence nejúspěšnějších společností je v první řadě maximalizace zisku.

Realita: V rozporu s doktrínou manažerských škol „maximalizace bohatství akcionářů“ nebo „maximalizace zisku“ nebyly v historii řady vizionářských společností převládající hnací silou nebo primárním cílem. Vizionářské společnosti obvykle sledují určitý soubor cílů, kdy vydělávání peněz je pouze jedním z nich, přičemž to nemusí být nutně cíl primární. Ano, vizionářské společnosti usilují o dosahování zisku, ale zároveň jsou hnány základní ideologií – základními hodnotami a smyslem podnikání, které přesahují prosté vydělávání peněz. Přesto paradoxně vizionářské společnosti vydělávají více peněz než srovnávací společnosti, které jsou většinou hnány výlučně ziskem.



Mýtus 4: Vizionářské společnosti mají společný soubor „správných“ základních hodnot.

Realita: Neexistuje žádný soubor „správných“ základních hodnot, který by byl společný pro všechny vizionářské společnosti. Ve skutečnosti mohou mít dvě společnosti radikálně odlišné ideologie, a přesto mohou být obě vizionářské. Základní hodnoty vizionářské společnosti nemusejí být ani „osvícené“ nebo „humanistické“, přestože takové často jsou. Rozhodující proměnnou není obsah ideologie, ale jak hluboce společnost ve svou ideologii **věří** a jak důsledně jí žije, dýchá a vyjadřuje ji ve všem, co dělá. Lidé ve vizionářské společnosti se neptají: „Co bychom měli vyznávat?“ Ptají se: „Co **skutečně** vyznáváme?“

Mýtus 5: Jedinou konstantou je změna.

Realita: Vizionářská společnost téměř nábožně zachovává svoji základní ideologii – měnit ji zřídka, pokud vůbec. Základní hodnoty vizionářské společnosti jsou pevné jako skála a nepodléhají lákavým trendům nebo módním výstřelkům; v některých případech se základní hodnoty nezměnily pro více než sto let. A smysl podnikání vizionářské společnosti – základní důvod její existence – může po celá staletí sloužit jako navigační maják, jako stálá hvězda na obzoru. Ale přestože je jejich základní ideologie neměnná, vizionářské společnosti vykazují silnou orientaci na pokrok, která jim umožňuje se přetvářet a přizpůsobovat bez zásahu do jejich uctívaných základních ideálů.

Mýtus 6: Úspěšné společnosti sázejí na jistotu.

Realita: Při pohledu zvenčí mohou vizionářské společnosti působit jako puritánské nebo konzervativní, ale rozhodně se nebojí odvážných výzev v podobě „*big hairy audacious goals*“ (BHAG) neboli „velkých nebezpečných smělejších cílů“ (VNSC)*. Stejně jako zdolat vysokou horu nebo letět na Měsíc, VNSC mohou být docela náročné a možná riskantní, ale to dobrodružství a vzrušení lidi zcela pohltí a vytvoří nesmírnou hnací sílu. Vizionářské společnosti uvážlivě využívaly VNSC ke stimulování pokroku a v rozhodujících momentech v historii předstihly srovnávací společnosti.

Mýtus 7: Vizionářské společnosti jsou pro každého skvělým místem pro práci.

Realita: Pouze ti, kteří se nadmíru dobře „ztotožní“ se základní ideologií a náročnými standardy vizionářské společnosti, ji budou považovat za skvělé místo pro práci. Jestliže budete pracovat ve vizionářské společnosti, buď zapadnete a budete vzkvétat – a asi byste nemohli být šťastnější –, anebo vás zřejmě odstraní jako virus. Je to buď, anebo. Neexistuje žádná střední cesta. Je to téměř jako kult. Vizionářské společnosti mají

* Pojem „velké nebezpečné smělejší cíle“ (VNSC) byl převzat z knihy COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1 (poznámka překladatele).

naprosto jasno v tom, co hájí a co chtějí, takže prostě nemají místo pro ty, kteří nejsou ochotni nebo schopni přizpůsobit se jejich náročným standardům.

Mýtus 8: Velmi úspěšné společnosti podnikají své nejlepší kroky díky brilantnímu a komplexnímu strategickému plánování.

Realita: Vizionářské společnosti podnikají některé ze svých nejlepších kroků na základě experimentování, metody pokusu a omylu, oportunismu nebo – doslova – náhody. To, co **při pohledu zpět** vypadá jako brilantní předvídavost a plánování, bylo často výsledkem přístupu „vyzkoušejme spoustu věcí a nechme si to, co funguje“. V tomto smyslu vizionářské společnosti napodobují biologickou evoluci druhů. Zjistili jsme, že určité myšlenky v *Původu druhů* od Charlese Darwina byly při vysvětlování a napodobování úspěchu některých vizionářských společností mnohem užitečnější než jakákoliv učebnice podnikového strategického plánování.

Mýtus 9: Společnosti by měly najímat generální ředitele zvenčí, aby podpořily rozhodující změny.

Realita: Během sedmnácti **století** celkové délky existence vizionářských společností jsme našli jen **čtyři** individuální případy, kdy generální ředitel byl najat zvenčí – a tyto případy se vyskytly pouze ve dvou společnostech. Vizionářské společnosti jsou v daleko větší míře než srovnávací společnosti vedeny manažery, které si společnost vychovala. To zpochybňuje všeobecné přesvědčení, že významné změny a nové nápady nemohou přijít od lidí zevnitř.

Mýtus 10: Nejúspěšnější společnosti se zaměřují především na překonání konkurence.

Realita: Vizionářské společnosti se zaměřují především na překonání jich samotných. Úspěch a překonání konkurence přichází ve vizionářských společnostech ne jako konečný cíl, ale jako zbytkový výsledek neustálého kladení si otázky: „Jak se můžeme zlepšit, aby se nám zítra dařilo lépe než dnes?“ A tuto otázku si ve vizionářských společnostech kladou den co den – jako disciplinovaný způsob života. V některých případech více než sto padesát let.

Mýtus 11: Nemůžete mít svůj koláč a zároveň ho také jíst.

Realita: Vizionářské společnosti se netrápí „tyranií NEBO“ – čistě racionálním hlediskem, podle kterého můžete mít buď A, NEBO B, ale nikdy obojí zároveň. Odmítají si vybírat stabilitu, NEBO rozvoj; kulturu kultu, NEBO individuální autonomii; doma vychované manažery, NEBO rozhodující změny; konzervativní postupy, NEBO velké nebezpečné smělé cíle; vydělávání peněz, NEBO život v souladu s hodnotami a účelem. Místo toho si osvojují „genialitu A“ – paradoxní hledisko, které jim umožňuje usilovat o obojí, mít **A A ZÁROVEŇ B**.

