

JAK Z DOBRÉ FIRMY UDĚLAT SKVĚLOU

JIM COLLINS

PŘEKLAD BESTSELLERU
GOOD TO GREAT

**PRODÁNO
PŘES 3 MILIONY
VÝTISKŮ**

JAK
Z DOBRÉ FIRMY UDĚLAT
SKVĚLOU

JIM COLLINS

PŘEKLAD BESTSELLERU

GOOD TO GREAT

Jim Collins

Jak z dobré firmy udělat skvělou

Přeloženo z anglického originálu knihy Jima Collinse GOOD TO GREAT, vydaného nakladatelstvím HarperCollins Publishers Inc., 10 East 53rd Street, New York, NY 10022, USA. Authorized translation from the English language edition entitled GOOD TO GREAT, by Jim Collins, published by HarperCollins Publishers Inc., 10 East 53rd Street, New York, NY 10022, USA.

Copyright © 2001 by Jim Collins.
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3403. publikaci

Překlad PhDr. Daniel Hradilák
Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 304
První vydání, Praha 2008
Vytiskla tiskárna PBtisk
Prokopská 8, Příbram VI

Translation © Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Design © Grada Publishing, a.s.

ISBN 978-80-247-2545-1 (print)
ISBN 978-80-247-9866-0 (pdf)

Obsah

O autorovi	9
Předmluva	15
1. Dobrý je nepřítel skvělého	17
1.1 Nezdolná zvědavost	21
1. fáze: Hledání	21
2. fáze: S čím porovnáváme	23
3. fáze: Obsah černé skříňky	24
4. fáze: Od chaosu ke koncepci	27
1.2 Nadčasová „fyzikální podstata“ přeměny dobrého ve skvělé	30
2. Vůdcovství 5. úrovně	33
2.1 Očekávali jsme něco jiného	37
2.2 Pokora + vůle = 5. úroveň	38
Ambice firmy: ustavit úspěšné nástupce	41
Přesvědčivá skromnost	42
Neochvějně odhodlání... učinit to, co se učinit musí	45
Okno a zrcadlo	48
2.3 Kultivace vůdcovství 5. úrovně	50
3. Nejdříve kdo... potom co.....	57
3.1 Nikoliv „géníus s tisícem pomocníků“	62
3.2 Důležité je, komu platíte, a ne, jak je platíte	65
3.3 Přísnost, nikoli bezohlednost	68
Jak se chovat přísně	70
Praktické pravidlo č. 1:	
Jste-li na pochybách, nikoho nepřijímejte a hledejte dál	70
Praktické pravidlo č. 2:	71
Když víte, že je třeba udělat v lidských zdrojích změnu, udělejte ji ...	71
Praktické pravidlo č. 3:	74
Nasazujte své nejlepší lidi na své největší příležitosti, a ne na největší problémy	74
3.4 Princip „nejdříve kdo“, skvělé firmy a skvělý život	76

4. Konfrontace s tvrdými fakty (ale nikdy neztrácet víru)	81
4.1 Fakta jsou lepší než sny	85
4.2 Atmosféra, kde je pravda slyšet	89
1. Veďte pomocí otázek, ne odpovědí	90
2. Používejte rozhovor a diskusi, nikoliv nátlak	91
3. Pitvejte chyby, ale bez obviňování	92
4. Vytvořte mechanismy „červeného praporku“	96
4.3 Neochvějná víra mezi tvrdými fakty	95
4.4 Stockdaleův paradox	98
5. Ježčí koncepce (Jednoduchost v rámci tří kruhů)	105
5.1 Tři kruhy	109
5.2 Pochopení, v čem můžete (a v čem nemůžete) být nejlepší	112
5.3 Pochopení vašeho ekonomického motoru – Co je vaším ukazatelem?	117
5.4 Pochopení své vášně	121
5.5 Vítězství pochopení nad chvástáním	123
6. Kultura disciplíny	133
6.1 Svoboda (a odpovědnost) v celkovém rámci	137
6.2 Odtučňování tvarohu	140
6.3 Kultura, nikoli tyranie	142
6.4 Fanatické dodržování ježčí koncepce	146
6.5 Zaveďte seznam věcí, se kterými je třeba skoncovat	152
7. Technologické akcelerátory	157
7.1 Technologie a ježčí koncepce	160
Technologie jako akcelerátor, a nikoliv tvůrce hybné síly	164
7.2 Technologická past	165
7.3 Technologie a strach ze zaostání	170
8. Setrvačnický a bludný kruh	175
8.1 Nárůst a průlom	176
8.2 Žádný luxus umožněný okolnostmi	182
8.3 „Setrvačnickový efekt“	184
8.4 Bludný kruh	187
Scestné využívání akvizic	189
Vůdcové, kteří zastavili setrvačnický	190
8.5 Setrvačnický jako zastřešující idea	191

9. Od dobrých firem ke skvělým a od skvělých k trvale skvělým	197
9.1 Principy transformace dobrého ve skvělé v počátečních fázích budování trvale skvělých firem	200
9.2 Základní ideologie: další rozměr trvalé „skvělosti“	203
9.3 Dobré a špatné velké smělé cíle a další koncepční souvislosti	206
9.4 Proč být skvělí?	212

Epilog

Nejčastější dotazy	219
--------------------------	-----

Příloha 1.A

Proces výběru firem, které se z dobrých staly skvělými	227
--	-----

Příloha 1.B

Výběr pro přímé porovnání	237
---------------------------------	-----

Příloha 1.C

Netrválé porovnávané firmy, které skvělé výsledky neudržely	243
---	-----

Příloha 1.D

Přehled kroků výzkumu	245
Kódovací dokumenty společností	245
Kalkulační analýza finančních údajů	247
Rozhovory s vedoucími pracovníky	248
Moduly speciální analýzy	250
Rámcové srovnávací analýzy	257

Příloha 2.A

Analýza generálních ředitelů z firmy oproti těm zvenčí	258
Souhrnná analýza	260

Příloha 5.A

Hodnocení podle analýzy odvětví	261
---------------------------------------	-----

Příloha 8.A

Chování podle modelu bludného kruhu v porovnávaných firmách	263
Přímo porovnávané firmy	263
Porovnávané firmy, které skvělé výsledky neudržely	266

Příloha 8.B

Souhrn analýzy akvizic	268
------------------------------	-----

Poznámky

Kapitola 1	270
Kapitola 2	272
Kapitola 3	275
Kapitola 4	278
Kapitola 5	282
Kapitola 6	284
Kapitola 7	288
Kapitola 8	290
Kapitola 9	291
Příloha 8.A	293

O autorovi

Jim Collins

Je spoluautor knihy *Built to Last*, která je několik let americkým bestsellerem s nákladem přes milion výtisků. Zkoumá tzv. trvale skvělé společnosti a působí jako poradce vedoucích pracovníků v podnikatelské i sociální sféře. Pracoval jako pedagog na Stanford University Graduate School of Business, kde mu byla udělena cena Distinguished Teaching Award, a v současnosti působí v rámci své laboratoře pro výzkum managementu v městě Boulder ve státě Colorado v USA.



Členové výzkumného týmu shromáždění k poradě, leden 2000

První řada: Vicki Mosur Osgoodová, Alyson Sinclairová, Stefanie A. Juddová, Christine Jonesová

Druhá řada: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman, Scott Jones, Weijia (Eve) Liová

Třetí řada: Nicholas M. Osgood, Jenni Cooperová, Leigh Wilbanks, Anthony J. Chirikos

Čtvrtá řada: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen, Peter Van Genderen, Lane Hornung

Fotografování se nezúčastnili: Scott Cederberg, Morten T. Hansen, Amber L. Youngová

Photo credit: Jim Collins Collection

Poděkování

Tvrdit, že tato kniha je „od Jima Collinse“, by bylo přehnané. Bez významného přispění dalších lidí by totiž určitě nevznikla.

První místo v seznamu patří členům výzkumného týmu. Měl jsem skutečně štěstí na mimořádnou skupinu lidí oddaných projektu. Jejich celková pomoc představuje řádově zhruba patnáct tisíc hodin práce na projektu a norma kvality práce, kterou si sami nasadili, určila vysoký standard i pro mě, abych se jim vyrovnal. Při psaní knihy jsem si představoval, jak mi všichni pilní členové týmu, kteří tomuto úsilí věnovali měsíce (a v některých případech roky), nahlízejí přes rameno, připomínají mi mou zodpovědnost a vyzývají mě k vytvoření definitivního rukopisu, který splňuje jejich standard a je hoden jejich úsilí a pomoci. Doufám, že se tato snaha setká s jejich souhlasem. Nezdá se, že při dosažení jejich úrovně padá plně na mou hlavu.

Členové výzkumného týmu projektu *Good to Great*

Brian J. Bagley

Scott Cederberg

Anthony J. Chirikos

Jenni Cooperová

Duane C. Duffy

Eric Hagen

Morten T. Hansen

Lane Hornung

Christine Jonesová

Scott Jones

Stefanie A. Juddová

Brian C. Larsen

Weijia (Eve) Liová

Nicholas M. Osgood

Vicki Mosur Osgoodová

Alyson Sinclairová

Peter Van Genderen

Paul Weissman

Leigh Wilbanksová

Amber L. Youngová

Dále bych rád poděkoval Denisu B. Nockovi z Graduate School of Business na Coloradské univerzitě, který mi byl nápomocen při určování a získávání těch nejlepších postgraduálních studentů, aby se stali členy výzkumného týmu. Dostat takříkajíc do autobusu správné členy výzkumného týmu bylo nejdůležitějším krokem k tomu, aby projekt uspěl, a Denis sehrál mimořádně významnou roli při získání rovnou celé posádky skvělých lidí. Na Coloradské univerzitě jsem dále zavázán Carol Krismanové a kolektivu jejich obětavých pracovníků ve William M. White Business Library, kteří členům výzkumného týmu trpělivě pomáhali při nalézání mnoha informací nejrozličnějšího druhu. Kromě Carol si mé díky zaslouží Betty Grebeová, Lynnette Leikarová, Dinah McKayová, Martha Jo Saniová a Jean Whelanová.

Cítím se obzvláště zavázán velkému počtu kritických čtenářů, kteří věnovali hodiny času čtení konceptů rukopisu a poskytovali mi tvrdou zpětnou vazbu o tom, co je třeba zlepšit. Navzdory své někdy až nemilosrdné (ale vždy užitečné) odezvě soustavně

posilovali mou víru v potenciál projektu. Za upřímnost a zasvěcený pohled si poděkování plně zasluhuje Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Rocaová, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davisová, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenbergová, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hallová, Liz Heronová, John G. Hill, Ann H. Juddová, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knap-pová, Betina Koskiová, Ken Krechmer, Barbara B. Lawtonová, Ph.D., Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosier, Antonia Ozerofová, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagarová, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantobová, Orin Smith, Peter Staudham-mer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylorová, Kim Hollingsworth Taylo-rová, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willes, David L. Witherow a Anthony R. Yue.

Měli jsme velké štěstí, že se našeho výzkumu přímo účastnili řídicí pracovníci, kteří stáli u transformací firem, jež se z dobrých staly skvělými, a že trpělivě přestáli naše otázky při rozhovorech trvajících jednu až dvě hodiny, a někdy ještě i při následných pohovorech. Každé z následujících osob bych rád vyjádřil svou naději, že tato kniha zachytí to nejlepší z toho, čeho se jim podařilo dosáhnout. Jsou bezpochyby neop-ěvovanými hrdiny historie amerického podnikání: Robert Aders, William F. Aldin-ger, III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer, Jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, Dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman 3rd, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fische-rová, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Grundhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoff-man, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knigh-tová, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlová, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N. D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen, Jr., John D. Ong, Dr. Emanu-el M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney, Jr., Wayne R. San-ders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas F. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt Jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen, Jr., Charles R. Walgreen, III, William H. Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel a William E. Zierden.

Řada lidí ze společností v našem výzkumu nám nesmírně pomohla domluvou rozhovorů a poskytnutím dokumentů a informací. Zvláště bych chtěl připomenout Catherine Babingtonovou, Davida A. Baldwina, Ann Fahey-Widmanovou a Miriam Welty Transgrudovou z Abbott Laboratories; Ann M. Collierovou ze Circuit City; Johna P. DiQuollo z Fannie Mae; Davida A. Fausche a Danielle M. Frizziovou z Gillette; Tinu Barryovou za pomoc ve společnosti Kimberly-Clark a její poznatky o Darwinu Smithovi; Lisu Crouchovou a Angie McCoyovou z Kimberly-Clark; Jacka Cornetta z Kroger; Terry S. Lisenbyovou a Corneliu Wellsovou z Nucor; Stevena C. Parrishe a Timothy A. Sompolskiho z Philip Morris; Sheryl Y. Battlesovou a Dianu L. Russovou z Pitney Bowes; Thomase L. Mammosera a Laurie L. Meyerovou z Walgreens; a konečně Naomi S. Ishidovou z Wells Fargo.

Rád bych vyjádřil zvláštní poděkování Dianě Compagno Millerové za pomoc při „otevírání dveří“ do Wells Fargo, Johnu S. Reedovi za pomoc v kontaktu s Philip Morris, Sharon L. Wurtzelové za pomoc při jednání s Circuit City, Carlu M. Brauerovi za hluboké znalosti Circuit City a velkorysé sdílení jeho rukopisu, Jamesu G. Clawsonovi za případy a poznatky o Circuit City, Karen Lewisové za pomoc ve Firemním archivu Hewlett-Packard, Tracy Russellové a jejím kolegům a kolegyním z Centra pro výzkum hodnoty cenných papírů za jejich píli při zajišťování co nejčerstvějších dat, Virginii A. Smithové za její užitečné vedení, Nicku Sagarovi za key beta, Marvinu Bresslerovi za hluboké poznatky a moudrost, Bruceovi Woolpertovi za to, že mi pomohl pochopit koncepci mechanismů (a za neustálou podporu), Ruth Ann Bagleyové za pilné čtení korektur, Dr. Jeffrey T. Luftigovi za možnost přístupu k jeho pozoruhodnému mozku, profesoru Williamu Briggsovi za jeho schopnost rozložit složitý problém do užitečné jednoduchosti, admirálu Jimu Stockdaleovi za neocenitelné poučení, Jennifer Futernickové za inspiraci při vytvoření salonu McKinsey, díky němuž byl iniciován tento projekt, a Billu Meehanovi za počáteční jiskru.

Rád bych speciálně vyzdvihl Jerryho Porrased jako mentora mého výzkumu, Jamese J. Robba jako mého talentovaného grafického konzultanta, Petera Ginsberga jako mého důvěryhodného agenta a spolupracovníka v nakladatelských kruzích, Lisu Berkowitzovou, která umí dělat kouzla, a Adriana Zackheima, který v tuto knihu nadšeně věřil a podporoval ji od okamžiku, kdy se o ní dozvěděl.

Na závěr vyjadřuji svou hlubokou vděčnost za obrovskou přízeň štěstěny, díky níž je mou manželkou Joanne Ernstová. Po dvaceti letech manželství stále snáší mou poněkud neurotickou povahu a sklon nechat se pohlcovat projekty, jako je například tento. Je nejenom mým nejpřínosnějším kritikem, ale i mou největší a nejtrpělivější oporou. Nejlepší definicí úspěchu v životě je, že s přibývajícími léty vás váš partner miluje a váží si vás čím dál více. Podle tohoto měřítka – spíše než podle čehokoliv jiného – doufám, že budu tak úspěšný jako ona.

Řekli o knize

„Tato výborně napsaná kniha založená na pečlivém výzkumu vyvrací většinu současných manažerských mystifikací – od kultu nadčlověka v ředitelské funkci přes kult informačních technologií až po mánii akvizic a fúzí. Nezařídí sice, aby se průměrní přeměnili na kompetentní, ale měla by umožnit, aby se kompetentní přeměnili na vynikající.“

Peter F. Drucker

„Generální ředitelé se nemohou dočkat, až si tuhle knihu koupí.“

USA Today

„Collins a jeho výzkumný tým řeší jednu z největších otázek, jakou může podnikání nabídnout.“

Fortune

„V knihách *Good to Great* a *Built to Last* nám pan Collins předává dvě lákavé zprávy: že skvělého managementu mohou dosáhnout obyčejní smrtelníci a že ti, kdo jej v praxi uplatňují, mohou vytvořit skvělé instituce. To je přesně to, co my smrtelníci chceme slyšet.“

Wall Street Journal

„Rozdíl je v tom, jaké úsilí pan Collins vynaložil na to, aby dospěl ke svým jednoduchým závěrům. Jsou založeny na mnohaletém podrobném empirickém výzkumu a jejich síla je o to větší, že přinesly tak neočekávané výsledky.“

Financial Times

„Podnikatelská myšlenka roku.“

Fast Company

„Collins opět napsal knihu, jejíž platnost zřejmě dlouho přetrvá.“

Business Week

*Tato kniha je věnována rodině Chimpsových.
Všechny vás mám rád, každého z vás.*

Předmluva

V době, kdy jsem dokončoval rukopis této knihy, jsem si šel zaběhat na strmou skalnatou trasu v kaňonu Eldorado Springs jižně od mého domu v městě Boulder ve státě Colorado. Zastavil jsem se na vrcholu jednoho z mých oblíbených odpočívadel, s výhledem na hornatou krajinu stále ještě pokrytou zimním příkrovem sněhu, a najednou se mi v mysli vynořila zvláštní otázka: Kolik by mi někdo musel zaplatit, abych knihu *Good to Great* nevydal?

Vzhledem k tomu, že jsem prací na výzkumném projektu a psaním této knihy strávil uplynulých pět let, to byl zajímavý myšlenkový experiment. Ne že by snad neexistovala suma, která by mě nejspíš mohla svést k tomu, abych se knihy vzdal, ale když jsem v úvahách překročil hranici sto milionů dolarů, bylo už na čase pustit se po stezce zpět dolů. Dokonce ani tahle obrovská částka mě nedokázala přesvědčit, abych se projektu vzdal. Založením své osobnosti jsem učitel. A jako takový si nedokážu představit, že bych se nepodělil se studenty na celém světě o to, co jsme se dozvěděli. Tuto knihu chci přivést na svět, aby byla zdrojem studia a další výuky.

Po mnoha měsících strávených v ústraní jako poustevník dodržující přísný mnišský režim bych se velmi rád od čtenářů dozvěděl, co se jim osvědčilo a co jim nefungovalo. Doufám, že na stránkách této knihy najdete spoustu hodnotného čtení a že to, co se dozvíte, začnete uplatňovat ve všem, do čeho se pustíte. Nebude-li to ve vaší firmě, pak v práci v sociální oblasti, a pokud ne tam, tedy alespoň ve vašem osobním životě.

Jim Collins
jimcollins@aol.com
www.jimcollins.com
Boulder, Colorado
27. března 2001



Dobrý je nepřítel skvělého

To, co dělá smrt tak těžkou, je neukojená zvědavost.

BERYL MARKHAM
*West with the Night*¹

Vše dobré je nepřítelem skvělého. To je jeden z hlavních důvodů, proč máme tak málo toho, co se stane skvělým.

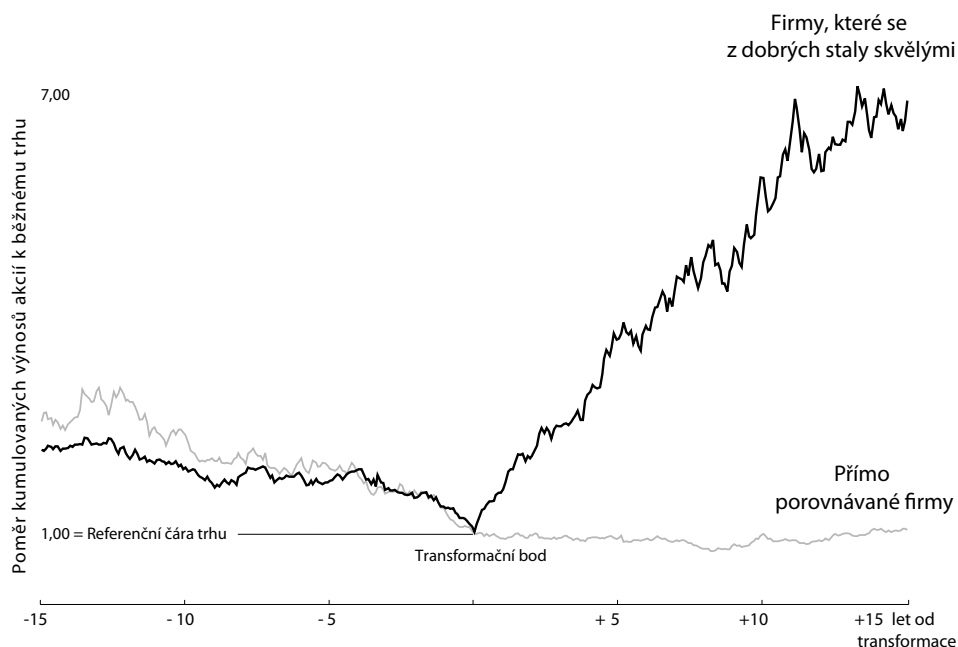
Skvělé školy nemáme především proto, že máme dobré školy. Skvělou vládu nemáme především proto, že máme dobrou vládu. Jen málo lidí žije skvělý život, a to z valné části proto, že zařídit si dobrý život je tak snadné. Převážná většina firem se nikdy nestane skvělými právě proto, že valná většina z nich je docela dobrá – a to je jejich hlavní problém.

Tato skutečnost mi se šířavou jasností došla v roce 1996 při jednom obědě se skupinou osobností, které se sešly k debatě o výkonnosti organizací. Bill Meehan, výkonný ředitel sanfranciské kanceláře společnosti McKinsey & Company, se ke mně naklonil a nenuceně se mi svěřil: „Víš, Jime, nám všem tady se kniha *Firmy*, které přetrvávají líbí. Ty i tvůj kolega spoluautor jste při výzkumu i psaní knihy odvedli velmi dobrou práci. Ale bohužel je to k ničemu.“

Zvědavě jsem ho požádal o vysvětlení.

„Firmy, o kterých píšete, byly z větší části vždycky skvělé,“ řekl. „Nikdy se nemusely změnit z dobrých na skvělé. Jejich duchovními otci byly osobnosti typu Davida Packarda a George Mercka, kteří od počátku formovali jejich skvělý charakter. Ale co

Graf 1 Studie přeměny dobrých firem ve skvělé



Zobrazení průměrného poměru, každá firma nastavena k datu transformace na hodnotu 1,00.

převážná většina firem, které někdy uprostřed své existence procitnou a uvědomí si, že jsou dobré, ale ne skvělé?“

Dnes vím, že Meehan pro efekt přeháněl, když použil výraz „k ničemu“, ale podstata jeho pozorování byla správná: že totiž skutečně skvělé firmy byly z velké části skvělé vždycky. A že valná většina dobrých firem zůstane taková, jaká je – budou dobré, ale ne skvělé. Meehannova poznámka se ukázala jako neocenitelný dar, protože položila základ otázce, která se stala východiskem celé této knihy: Může se dobrá firma stát skvělou – a pokud ano, jak? Nebo také: Je nemoc spočívající v tom, že je firma „pouze dobrá“, nevyléčitelná?

Pět let po onom osudovém obědě můžeme dnes nepochybně říci, že k přeměně dobrých firem na skvělé dochází a že jsme získali spoustu poznatků o příslušných proměnných, které to umožňují. Inspirováni výzvou Billa Meehana jsme se s mým výzkumným týmem vydali na pětiletou cestu bádání, abychom prozkoumali vnitřní fungování přeměny dobrého ve skvělé.

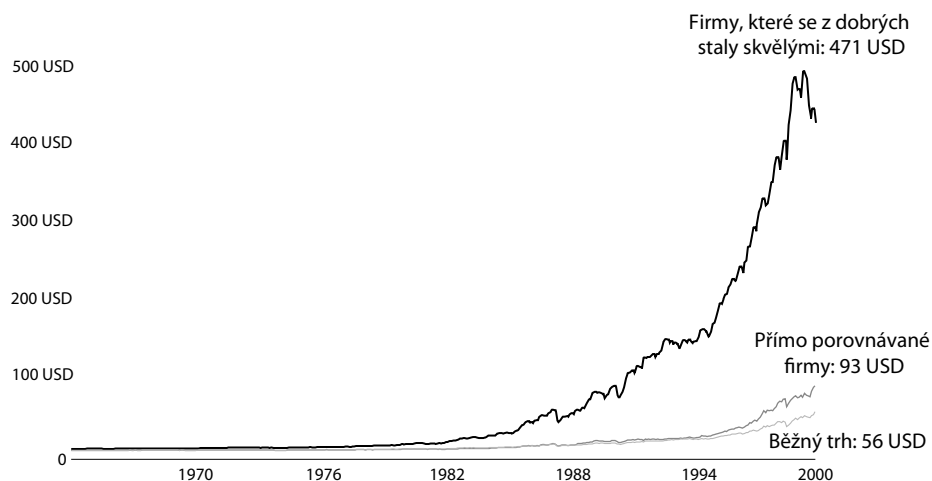
Pro rychlé pochopení koncepce projektu se podívejte na graf na straně 18.* V podstatě jsme určili firmy, které udělaly skok od dobrých ke skvělým výsledkům a tyto výsledky si udržely po dobu nejméně patnácti let. Tyto firmy jsme srovnávali s pečlivě vybranou kontrolní skupinou porovnávaných firem, kterým se tento skok nepodařil, případně podařil-li se, nedokázaly jej udržet. Firmy, které se z dobrých staly skvělými, jsme následně komparovali s těmito porovnávanými firmami, abychom odhalili zásadní a rozlišující faktory, které zde působí.

Firmy, které se z dobrých staly skvělými a jež se dostaly do této studie, dosahovaly po dobu patnácti let po své transformaci mimořádných výsledků s průměrným kumulovaným výnosem akcií 6,9krát vyšším než celková úroveň běžného trhu.² Pro srovnání uvedme, že společnost General Electric (mnohými považovaná za nejlépe vedenou firmu ve Spojených státech na konci 20. století) převyšovala za patnáctileté období 1985 až 2000 svým výkonem trh 2,8krát.³ Kdybyste v roce 1965 investovali jeden dolar do investičního fondu firem, které se z dobrých staly skvělými, a až do data přeměny ponechali každou firmu na hodnotě sazeb běžného trhu, současně však investovali jeden dolar do fondu cenných papírů běžného trhu, narostla by k 1. lednu 2000 hodnota vašeho dolaru ve fondu firem, které se změnily ve skvělé, 471násobně oproti 56násobnému nárůstu celkového trhu.⁴

Jsou to pozoruhodná čísla a jsou o to pozoruhodnější, když uvážíte skutečnost, že je vytvořily firmy, které dříve naprosto ničím pozoruhodné nebyly. Posudme jeden případ – firmu Walgreens. Po dobu více než čtyřiceti let Walgreens fungovala jako velmi průměrná firma, víceméně kopírující vývoj běžného trhu. Pak v roce 1975 zdánlivě z ničeho nic – prásk! A Walgreens začala stoupat... a stoupat... a stoupat... A prostě

* Popis vytváření grafů na s. 18 a 20 je uveden v poznámkách ke kapitole 1 na konci knihy.



Graf 2 Kumulované výnosy akcií při investování 1 dolaru 1965–2000

Poznámky:

1. Jeden dolar rovnoměrně rozdělený mezi firmy v každé skupině k 1. lednu 1965.
2. Každá firma s tržní mírou výnosnosti až do data transformace.
3. Kumulovaná hodnota každého fondu k 1. lednu 2000.
4. Dividendy reinvestovány a upraveny pro dělení všech akcií.

stoupala stále. Od 1. prosince 1975 do 1. ledna 2000 překonal jeden dolar investovaný do Walgreens jeden dolar investovaný do technologické superstar – firmy Intel – téměř dvakrát, do firmy General Electric téměř pětkrát, do firmy Coca-Cola téměř osmkrát a běžný akciový trh (včetně prudkého nárůstu akcií NASDAQ na konci roku 1999) více než *patnáctkrát*.*

Jak se u všech všudy může firma, která tak dlouho ničím zvláštním nevynikala, přeměnit v podnik, který výkonem předčí několik nejlépe vedených organizací na světě? A proč se Walgreens tento skok podařil, když se jiným firmám ve stejném odvětví se stejnými příležitostmi a podobnými zdroji, jako například společnosti Eckerd, takový skok nepodařil? Tento případ vystihuje podstatu našeho zkoumání.

Tato kniha není o firmě Walgreens jako takové ani o žádné konkrétní firmě, kterou jsme zkoumali. Jejím tématem je otázka „*Může se dobrá firma stát firmou skvělou, a pokud ano, jak?*“ a naše hledání nadčasových, univerzálních odpovědí, které může použít kterákoliv organizace.

* Výpočty akciových výnosů používané v této knize odrážejí celkový kumulovaný výnos pro investora při reinvestování a úpravě dividend pro dělení akcií. „Běžný akciový trh“ (často označovaný pouze jako „trh“) odráží souhrn akcií obchodovaných na Newyorské burze cenných papírů, na Americké burze cenných papírů a v Automatizovaném systému burzovních záznamů Národního sdružení obchodníků s cennými papíry NASDAQ. Podrobnosti o zdrojích a výpočtech viz poznámky ke kapitole 1.

Naše pětileté zkoumání přineslo celou řadu zásadních poznatků, z nichž mnohé jsou překvapivé a zcela protičejí tradičním názorům. Jeden zásadní závěr však převyšuje všechny ostatní: Věříme, že téměř *jakákoliv* organizace může podstatně zlepšit své postavení a výkon, a dokonce se i stát skvělou, pokud bude vědomě uplatňovat námi objevenou soustavu poznatků.

Tato kniha je věnována výuce toho, co jsme se naučili. Zbývající část této úvodní kapitoly popisuje průběh naší cesty, popisuje naše výzkumné metody a poukazuje na nejdůležitější zjištěné poznatky. Ve druhé kapitole se rovnou pouštíme do samotných zjištění a začínáme jedním z nejprovokativnějších poznatků celé studie: vůdcovstvím 5. úrovně.

> 1.1 Nezdolná zvědavost

Lidé se často ptají: „Co vás motivuje k podnikání těchto rozsáhlých výzkumných projektů?“ To je dobrá otázka a odpověď zní: „Zvědavost.“ Neexistuje nic, co bych považoval za více vzrušující, než vybrat si otázku, na kterou neznám odpověď, a pustit se do hledání odpovědí. Je nesmírně zábavné usednout do lodi jako Lewis a Clark, vydat se na západ a prohlásit: „Nevíme, co najdeme, až tam dojedeme, ale až se vrátíme, určitě vám dáme vědět.“

Zde je zkrácený příběh této pozoruhodné odysey naší zvědavosti.

1. fáze: Hledání

Když jsem měl ujasněnu základní otázku, začal jsem sestavovat tým badatelů. (Jestliže v této knize hovořím v množném čísle, odkazuji tím na výzkumný tým. V klíčových bodech na projektu pracovalo dvacet jedna lidí, obvykle ve čtyř- až šestičlenných týmech.)

Naším prvním úkolem bylo najít firmy, u nichž došlo k přeměně z dobré na skvělou podle schématu na s. 18. Zahájili jsme šestiměsíční „pochod smrti finanční analýzou“ a hledali jsme společnosti vykazující následující základní model: patnáctileté kumulované výnosy akcií na úrovni nebo pod úroveň běžného akciového trhu přerušené bodem transformace, po němž následují kumulované výnosy nejméně třikrát převyšující trh po dobu následujících patnácti let. Zvolili jsme lhůtu patnácti let, protože pře-



sahuje působnost jednorázového štěstí a šťastných shod okolností (nemůžete mít štěstí patnáct let) a je delší než průměrné funkční období výkonných ředitelů (což nám pomáhá oddělit skvělé firmy od firem, kterým se pouze na čas poštěstilo mít v čele skvělého lídra). Trojnásobně vyšší hodnotu než trh jsme zvolili proto, že přesahuje výkonnost většiny obecně uznávaných skvělých společností. Pro srovnání uveďme, že podílový fond složený z následující elitní množiny předních společností předčil trh za období 1985 až 2000 pouze 2,5krát: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart a Walt Disney. Porazit takové soupeře jistě není vůbec špatné.

Počáteční soubor firem, které se v letech 1965 až 1995 objevily v žebříčku pěti set nejlepších firem časopisu Fortune, jsme systematicky „prosívali“ a nakonec jsme našli jedenáct příkladů přeměny dobré firmy ve skvělou. (Podrobný popis našeho hledání jsem zařadil do Přílohy I.A.) Je však třeba stručně zmínit několik bodů. Za prvé, firma musela vykazovat model přeměny z dobré na skvělou *nezávisle na odvětví své působnosti*. Pokud se stejný model projevoval v celém odvětví, firmu jsme vyloučili. Za druhé jsme diskutovali o tom, zda máme použít další výběrová kritéria nad rámec kumulovaných výnosů akcií, jako například vliv na občanskou společnost a blahobyt zaměstnanců. Nakonec jsme se rozhodli náš výběr omezit na model přeměny dobrých

Tabulka 1 Případy přeměny dobré firmy ve skvělou

Společnost	Výsledky od bodu transformace po dobu následujících 15 let*	Rok T až rok T+15
Abbot	3,98x trh	1974–1989
Circuit City	18,50x trh	1982–1997
Fannie Mae	7,56x trh	1984–1999
Gillette	7,39x trh	1980–1995
Kimberly-Clark	3,42x trh	1972–1987
Kroger	4,17x trh	1973–1988
Nucor	5,16x trh	1975–1990
Philip Morris	7,06x trh	1964–1979
Pitney Bowes	7,16x trh	1973–1988
Walgreens	7,34x trh	1975–1990
Wells Fargo	3,99x trh	1983–1998

* Poměr kumulovaných výnosů akcií k běžnému akciovému trhu

výsledků na skvělé, neboť jsme nedokázali zformulovat žádnou legitimní a konzistentní metodu pro výběr těchto dalších proměnných, aniž jsme do hry zapojili naše vlastní předsudky. V poslední kapitole se však zabývám vztahem mezi firemními hodnotami a *dlouhodobě* skvělými firmami, nicméně pozornost této specifické výzkumné práce je zaměřena na konkrétní otázku, jak přeměnit dobrou organizaci na takovou organizaci, která vytrvale produkuje skvělé výsledky.

Výsledný seznam byl pro nás na první pohled překvapením. Kdo by si pomyslnil, že společnost Fannie Mae porazí firmy, jako jsou General Electric nebo Coca-Cola? Nebo že by firma Walgreens mohla předčít Intel? Tento překvapivý seznam společností – méně výraznou skupinu byste těžko hledali – nám hned zpočátku přinesl zásadní poučení. Dobré lze přeměnit na skvělé i v těch nejnepravděpodobnějších situacích. To bylo první z mnoha překvapení, která nás vedla k přehodnocení našeho uvažování o podstatě skvělých firem.

2. fáze: S čím porovnáváme

Dále jsme podnikli snad ten nejdůležitější krok celé výzkumné práce: porovnali jsme firmy, které se z dobrých staly skvělými, s pečlivě vybranou množinou „porovnávaných firem“. Zásadní otázkou v naší studii není „*Co měly společného firmy, které se z dobrých staly skvělými?*“, nýbrž „*Co společného odlišovalo firmy, které se z dobrých staly skvělými, od porovnávaných firem?*“. Zamysleme se nad tím takto: předpokládejme, že byste chtěli zkoumat, co dělá ze závodníka vítěze zlatých medailí na olympijských hrách. Budete-li pouze studovat zlaté medailisty samotné, zjistíte, že všichni měli trenéry. Podíváte-li se však na sportovce, kteří tvoří olympijský tým, ale nikdy žádnou medaili nevyhráli, zjistíte, že *také* měli trenéry! Klíčová otázka zní: Co zlaté medailisty systematicky *odlišuje* od sportovců, kteří nikdy medaili nevyhráli?

Vybrali jsme dvě množiny porovnávaných firem. První množinu tvoří „přímo porovnávané firmy“, které působily ve stejném odvětví jako firmy, které se z dobrých přeměnily ve skvělé, a to se stejnými příležitostmi a obdobnými zdroji v době transformace, ale u kterých k žádnému skoku z dobrých na skvělé nedošlo. (Podrobnosti našeho výběrového postupu viz Příloha I.B.) Druhou množinu tvoří „netrvalé porovnávané firmy“, které uskutečnily krátkodobý posun od dobrých výsledků ke skvělým, ale nepodařilo se jim tento trend udržet. Na nich zkoumáme otázku udržitelnosti (viz Příloha I.C). Celkově jsme tak získali studijní soubor dvaceti osmi firem: jedenáct firem, které se z dobrých staly skvělými, jedenáct přímo porovnávaných a šest netrvalých porovnávaných firem.



Tabulka 2 Celkový studijní soubor

Firmy, které se z dobrých staly skvělými	Přímo porovnávané firmy	Netrvalé porovnávané firmy
Abbot	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	R. J. Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

3. fáze: Obsah černé skříňky

Následně jsme obrátili pozornost k důkladné analýze každého případu. Shromažďovali jsme všechny články o těchto dvaceti osmi firmách publikované během posledních více než padesáti let. Systematicky jsme veškerý materiál kategorizovali do skupin typu strategie, technologie, vedení apod. Poté jsme prováděli rozhovory s většinou vedoucích pracovníků, kteří ve firmách, které se z dobrých staly skvělými, zastávali v době transformace klíčové zodpovědné funkce.

Zahájili jsme také širokou škálu kvalitativních a kvantitativních analýz, zkoumajících vše od akvizic a odměn vedoucích pracovníků přes obchodní strategii a podnikovou kulturu, propouštění zaměstnanců a manažerský styl až po finanční ukazatele a fluktuaci managementu. Když bylo vše hotovo, představoval pracovní výkon, který projekt spotřeboval, v přepočtu na jednoho pracovníka 10,5 roku. Přčetli jsme a kategorizovali téměř šest tisíc článků, udělali více než dva tisíce stran prepisů rozhovorů a vytvořili tři sta osmdesát čtyři milionů bytů počítačových dat. (Podrobný seznam všech našich analýz a aktivit viz Příloha 1.D.)

Začalo nám připadat, že naše výzkumná práce se podobá nahlížení do černé skříňky. Každý krok na naší cestě byl jako zapojení další žárovky vrhající světlo na vnitřní fungování procesu přeměny dobrého ve skvělé.



Na základě získaných údajů jsme zahájili sérii pravidelných týdenních debat výzkumného týmu. Členové výzkumného týmu a já jsme systematicky pročítali veškeré články, analýzy, rozhovory a kategorizace o každé z dvaceti osmi firem. O dané konkrétní firmě jsem pro tým prováděl prezentaci, vyvozoval potenciální závěry a kladl otázky. Potom jsme debatovali, přeli se, bouchali pěstmi do stolu, zvyšovali hlas, dávali si pauzu a přemítali, znovu debatovali a přemýšleli, diskutovali, řešili, ptali se a znovu debatovali o tom, „co to vše vlastně znamená“.

Je důležité uvědomit si, že veškeré koncepce v této knize jsme vytvořili prováděním *empirických dedukcí přímo z dat*. Tento projekt jsme nezačínali s jakousi teorií, kterou bychom prověřovali nebo dokazovali. Šlo nám o to, vybudovat teorii od základů přímým odvozováním z důkazů.

Jádrem naší metody byl systematický proces konfrontace případů, kdy došlo ke změně dobrého ve skvělé, s porovnávanými firmami, při kterém jsme se vždy ptali: „V čem je rozdíl?“

Rovněž jsme si podrobně všímali „psů, kteří neštěkali“. V klasické detektivce Stříbrný lysáček označil Sherlock Holmes „zvláštní chování psa v noci“ za klíčovou stopu. Ukázalo se totiž, že pes se v noci nijak zvláštně nechoval, a právě to podle Holmese představovalo zvláštní chování, které ho vedlo k závěru, že hlavní podezřelý musí být někdo, kdo psa dobře zná.

V naší studii se ukázalo, že právě to, co jsme *nenášli* (totiž psi, u nichž jsme očekávali, že budou štěkat, ale oni neštěkali), jsou nejlepší stopy vedoucí k vnitřnímu fungování přeměny dobrého ve skvělé. Když jsme vstoupili do černé skříňky a rozsvěcovali žárovky, byli jsme často stejnou měrou překvapeni tím, co jsme viděli, jako tím, co jsme neviděli. Vysvětlují to následující příklady.

- Legendární, slavní vůdcové, kteří přišli do firmy zvenčí, vykazují nepřímou úměrnost k přeměnám dobrých firem ve skvělé. Deset z jedenácti generálních ředitelů firem, které se z dobrých staly skvělými, pochází zevnitř firmy, zatímco porovnávané firmy vyzkoušely ředitele zvenčí šestkrát častěji.



- Nenašli jsme žádný systematický model ukazující na spojitost konkrétních forem odměn vedoucích pracovníků s procesem přeměny dobrého ve skvělé. Myšlenku, že struktura odměn vedoucích pracovníků je klíčovou hybnou silou firemní výkonnosti, naše data prostě nepotvrdila.
- Strategii jako takovou se firmy, které se z dobrých staly skvělými, od porovnávaných firem nijak neodlišovaly. Obě skupiny firem měly jasně definované strategie a neexistuje žádný důkaz, že firmy, které se z dobrých staly skvělými, věnovaly dlouhodobému strategickému plánování více času než porovnávané firmy.
- Firmy, které se z dobrých staly skvělými, se nezaměřovaly prvoplánově na to, co *dělat*, aby se staly skvělými, nýbrž se stejnou měrou zaměřovaly na to, co *dělat* a co *přestat* dělat.
- Technologie a technologicky řízené změny nemají s iniciací transformace z dobrého ve skvělé v podstatě nic společného. Technologie může transformaci *urychlit*, ale *způsobit* ji nemůže.
- Fúze a akvizice nehrají prakticky žádnou roli při podněcování transformace z dobrého ve skvělé, neboť spojením dvou velkých průměrných organizací nevznikne automaticky jedna skvělá společnost.
- Firmy, které se z dobrých staly skvělými, věnovaly zanedbatelnou pozornost řízení změn, motivování lidí nebo zajištění jejich angažovanosti a nasazení. Za správných podmínek se problémy podpory, nasazení, motivace a změn z valné části rozplynuly.
- Firmy, které se z dobrých staly skvělými, neměly žádné označení, motto, spouštěcí akci či program, které by pro jejich transformaci byly významné. Ve skutečnosti často přiznávaly, že si v dané době velikosti transformace nebyly vědomy a vše se jim vyjasnilo teprve později, při zpětném pohledu. Je sice pravda, že ve svých výsledcích uskutečnily vskutku revoluční skok, avšak nikoliv revolučním procesem.
- Firmy, které se z dobrých staly skvělými, většinou nepůsobily ve skvělých odvětvích, a některé působily dokonce v odvětvích okrajových. Ani v jediném případě jsme nenalezli firmu, které by se pouze poštěstilo ocitnout se na špičce startující rakety, která by ji vynesla nahoru. „Skvělost“ není funkce okolností. Ukazuje se, že skvělost je z velké části záležitostí vědomého výběru.

4. fáze: Od chaosu ke koncepci

Snažil jsem se jednoduchým způsobem vyjádřit úsilí a cestu, kterou bylo třeba projít, počínaje veškerými daty, analýzami, debatami a „psy, kteří neštěkali,“ až po konečnou zjištění v této knize. Nejlepší odpovědí je, že to byl opakovaný proces diskusí, vymýšlení koncepcí a jejich testování na základě dat, revidování koncepcí, budování sjednocujícího rámce, pozorování jeho rozpadu pod tíhou důkazů a jeho opětovného budování. Tento proces se znovu a znovu opakoval, dokud vše nedrželo pohromadě v soudržném rámci jednotlivých koncepcí. Každý z nás má svoji silnou stránku a ta má pravděpodobně spočívá ve schopnosti uchopit shluk neorganizovaných informací, spatřit v nich charakteristické rysy, z této směsi extrahovat řád a dostat se tak od chaosu ke koncepci.

Přitom bych ovšem chtěl znovu zdůraznit, že koncepce ve výsledném rámci nejsou mými „názory“. I když z výzkumu nemohu úplně odstranit své vlastní psychologické rysy a předpojatosti, každé zjištění ve výsledném rámci muselo splnit přísné standardy, než je výzkumný tým uznal za významné. Každá primární koncepce výsledného rámce se v přelomových letech projevila jako změnová proměnná ve stu procent firem, které se z dobrých staly skvělými, a téměř ve třiceti procentech porovnávaných firem. Do této knihy se jako koncepce na úrovni kapitoly nedostal žádný poznatek, který by v této zkoušce neobstál.

Dále uvádíme přehled rámce koncepcí a nástin toho, co je obsahem zbývajících částí knihy. (Viz schéma na str. 28.) Transformaci pojímejte jako proces nárůstu, po němž následuje průlom skládající se ze tří širších fází:

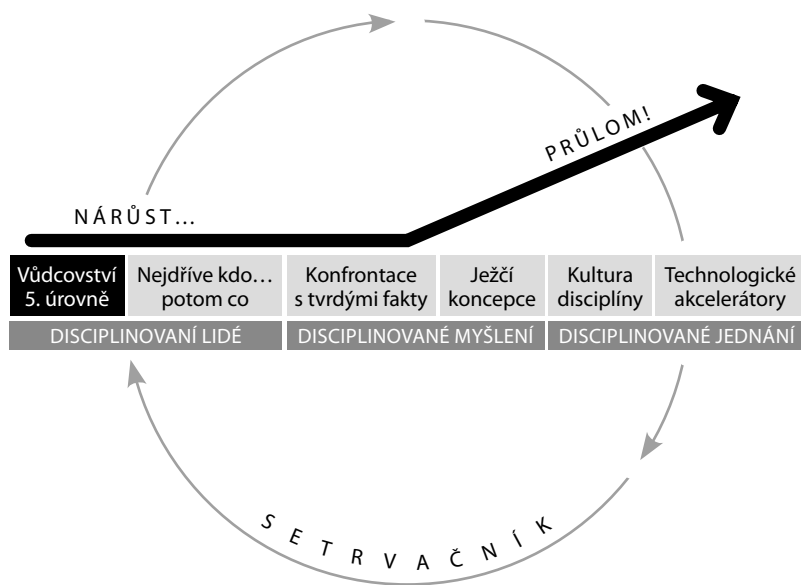
- disciplinování lidí;
- disciplinované myšlení;
- disciplinované jednání.

V každé z těchto tří fází existují dvě koncepce znázorněné v celkovém rámci a popsané dále. Celý tento rámec obaluje koncepce, již jsme nazvali setrvačnick, který vystihuje podstatu celého procesu přeměny dobrého ve skvělé.

K jednotlivým prvkům obrázku:

- **Vůdcovství 5. úrovně.** Byli jsme překvapeni, ba přímo šokováni, když jsme zjistili, jaký vůdcovský typ je zapotřebí pro přeměnu dobré firmy ve skvělou. Na rozdíl od lídrů s výraznou osobností přitahujících pozornost, kteří se objevují na titulních stránkách médií a stávají se celebritami, vypadají vůdcové firem, které se z dobrých staly skvělými, jako by spadli z Marsu. Skromní, tiší, rezervovaní, a dokonce až





plaší – tito vůdcové jsou paradoxní směsicí osobní pokory a profesionální vůle. Mnohem více připomínají prezidenta Lincolna a filozofa Sokrata než generála Pattona či císaře Caesara.

- ***Nejdříve kdo... potom co.*** Očekávali jsme, že vůdcové firem, které se z dobrých staly skvělými, začnou vytyčením nové vize a strategie. Místo toho jsme zjistili, že nejdříve dostali do svého „autobusu“ správné lidi a ty nesprávné z něj vyloučili ven. Potom ty správné posadili na správná sedadla a teprve pak vymysleli, kam pojedou. Staré úsloví praví, že „lidé jsou vašimi nejdůležitějšími aktivy“, se ukazuje jako nesprávné. Vaším nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, nýbrž *správní* lidé.
- ***Konfrontace s tvrdými fakty (ale nikdy neztrácet víru).*** Zjistili jsme, že o tom, co obnáší nalezení cesty k tomu, být skvělý, nás může lépe poučit bývalý válečný zajatec než většina knih o firemní strategii. Každá firma, která se z dobré stala skvělou, uplatňovala to, co nazýváme Stockdaleův paradox: Musíte si udržovat neochvějnou víru, že dokážete zvítězit a že nakonec bez ohledu na těžkosti skutečně zvítězíte, *a současně* mít kázeň ke konfrontaci s nejtvrďšími fakty o vaší skutečné situaci, ať už jsou jakákoliv.

- **Ježčí koncepce (*Jednoduchost v rámci tří kruhů*).** Přeměna dobrého ve skvělé vyžaduje překročit prokletí kvalifikace. To, že něco je vaší hlavní podnikatelskou činností a že ji provozujete již řadu let, nebo dokonce desetiletí, ještě nemusí znamenat, že v ní můžete být nejlepší na světě. A jestliže ve své hlavní podnikatelské činnosti nemůžete být nejlepší na světě, nemůže tato vaše hlavní podnikatelská činnost v žádném případě vytvořit základ skvělé firmy. Musí být nahrazena jednoduchou koncepcí odrážející hluboké pochopení tří protínajících se kruhů.
- **Kultura disciplíny.** Všechny firmy mají nějakou kulturu, některé firmy mají disciplínu, ale jen málokteré mají kulturu disciplíny. Máte-li disciplinované lidi, nepotřebujete hierarchii. Máte-li disciplinované myšlení, nepotřebujete byrokracii. Máte-li disciplinované jednání, nepotřebujete rozsáhlé kontrolní mechanismy. Spojíte-li kulturu disciplíny s etikou podnikání, získáte kouzelný recept na skvělý výkon.
- **Technologické akcelerátory.** Firmy, které se z dobrých staly skvělými, mají na roli technologie odlišný pohled. Nikdy nepoužívají technologii jako prvotní prostředek k podnícení transformace. Jsou však paradoxně průkopníky uplatňování některých pečlivě vybraných technologií. Zjistili jsme, že technologie sama o sobě nikdy není primární, základní příčinou skvělosti ani úpadku.
- **Setrvačnická bludná kruh.** Těm, kdo spouštějí revoluce, programy dramatických změn a radikální restrukturalizace, se téměř s určitostí skok od dobrého ke skvělému nepodaří. Bez ohledu na dramatickost konečného výsledku se transformace dobrého ve skvělé nikdy nestaly náraz. Neexistoval u nich žádný jednotlivý určující krok, žádný velkolepý program, žádná superinovace, žádná ojedinělá šťastná náhoda, žádný zázračný moment. Proces spíše připomínal vytrvalé roztáčení obrovského těžkého setrvačnicku jedním směrem, otáčku za otáčkou, s nabíráním hybné síly k bodu zvratu a ještě dále.
- **Od dobrých firem ke skvělým a od skvělých k trvale skvělým.** Z ironicky převráceného úhlu pohledu dnes vidím knihu *Good to Great* ne jako pokračování mé předchozí knihy *Built to Last* – Firmy, které přetrvávají, ale spíše jako úvod k ní. Tato kniha je o tom, jak přeměnit dobrou organizaci na takovou, která vytrvale produkuje skvělé výsledky, zatímco kniha *Built to Last* je o tom, jak vezmete firmu se skvělými výsledky a přeměníte ji na trvale skvělou firmu kultovního formátu. Provedení této konečné přeměny vyžaduje základní hodnoty a účel přesahující rámec pouhého vydělávání peněz ve spojení s klíčovou dynamikou zachování základních kvalit a podněcování pokroku.



Koncepce přeměny dobrého ve skvělé – kniha <i>Good to Great</i>	→	Trvale skvělé výsledky	+	Koncepce vytrvalosti – kniha <i>Built to Last</i>	→	Trvale skvělá firma
---	---	------------------------------	---	---	---	---------------------------

Jestliže jste již knihu *Built to Last* četli, zkuste prosím zatím nechat stranou otázky konkrétních souvislostí mezi těmito dvěma studii, dokud se neseznámíte s novými poznatky v této knize. V poslední kapitole se k této problematice vrátím a uvedu obě studie do vzájemné souvislosti.

> 1.2 Nadčasová „fyzikální podstata“ přeměny dobrého ve skvělé

Když jsem na jedné konferenci zakončoval prezentaci svého výzkumu pro skupinu manažerů internetových firem, jeden z nich zvedl ruku a zeptal se. „Budou vaše zjištění nadále platit i v nové ekonomice? Není třeba odhodit všechny staré myšlenky a začít úplně od nuly?“ Tato otázka má své oprávnění, neboť skutečně žijeme v době dramatických změn. Přichází na přetřes tak často, že bych ji rád vyřídil hned ze začátku, než se dostaneme k jádru knihy.

Ano, svět se mění a bude se měnit i nadále. To ale neznamená, že bychom měli přestat s hledáním nadčasových principů. Zamysleme se nad tím takto: zatímco se technická praxe neustále vyvíjí a mění, zákony fyziky zůstávají relativně stálé. Rád o naší práci přemýšlím jako o hledání nadčasových principů – trvalých fyzikálních zákonitostí skvělých organizací, které zůstanou pravdivé a platné bez ohledu na to, jak se svět kolem nás mění. Ano, konkrétní uplatnění se změní (technika), ale určité neměnné zákony organizovaného lidského konání (fyzika) přetrvají.

Pravda ovšem je, že nacházet se v nové ekonomice není nic nového. Pociťovali ti, kdo zažili vynález elektřiny, telefonu, automobilu, rozhlasu nebo tranzistoru, že začíná nová ekonomika, s menší intenzitou, než jak to vnímáme my dnes? V každém ztvárnění nové ekonomiky ti nejlepší vůdcové přísně a ukázněně dodržovali určité základní principy.

Někdo může poukázat na to, že rozsah a tempo změn je dnes větší než kdykoliv v minulosti. Snad. Ale i tak, některé z firem v naší studii, které se z dobrých staly skvělými, zvládly tempo změn, které se v nové ekonomice vyrovná čemukoliv. Počátkem osmdesátých let minulého století došlo například během zhruba tří let ke kompletní transformaci bankovního průmyslu, když na něj plnou vahou dolehla deregulace. Pro bankovní průmysl to samozřejmě znamenalo novou ekonomiku! Přesto společ-