NEW YORK TIMES BESTSELLER

Jim Collins

autor 4-miliónového bestselleru
Z DOBRÉHO SKVELÉ / GOOD TO GREAT

Morten T. Hansen

FIRMY, KTORÉ SA ROZHODLI BYŤ

GREAT BY CHOICE

SKVELÉ



Prečo niektoré spoločnosti v časoch
neistoty a chaosu prosperujú...
a iné zanikajú

Jim Collins
Morten T. Hansen

FIRMY, KTORÉ SA ROZHODLI BYŤ

GREAT BY CHOICE

SKVELÉ

Prečo niektoré spoločnosti
v časoch neistoty a chaosu
prosperujú... a iné zanikajú



eastone BOOKS
Business Class

GREAT BY CHOICE
Copyright © 2011 by Jim Collins and Morten T. Hansen.
All rights reserved.

Slovak edition © 2014 by Eastone Group, a. s.
Translation © 2014 Zuzana Bobst Miklošiková

Z anglického originálu *Great by Choice*, vydaného vydavateľstvom Random House v roku 2011, do slovenčiny preložila Zuzana Bobst Miklošiková.

V roku 2014 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová
Odborná konzultantka: Darina Halášová
Korektorka: Kristína Šabíková
Layout & Cover: Studio Eastone

Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.
ISBN 978-80-8109-250-3

www.eastonebooks.com

Všetky práva vyhradené.
Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukovaná ani šírená v žiadnej forme ani žiadnymi prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

VENOVANIE OD JIMA:

Mojej starej mame Delores, ktorá aj vo svojich 97 rokoch mala veľké sny a odvážne ciele.

VENOVANIE OD MORTENA:

Mojim dcéram Alexandre a Julii, ktorých generácia vytvorí budúcnosť.

OBSAH

	Poďakovanie	IX
1	Prosperovanie v neistých časoch	1
2	10Xéri	13
3	Dvadsaťmíľový pochod	39
4	Najprv náboje, potom delové gule	69
5	Vedenie spoločnosti nad hranicou zániku	99
6	SMaC	125
7	Návratnosť šťastia	149
	Prílohy výskumu	195
	Poznámky	*251*
	Register	*287*

POĎAKOVANIE

Tento projekt by sa nám nepodarilo dokončiť bez malej armády ľudí, ktorí k nemu významne prispeli svojím časom a intelektom.

Mali sme úžasný tím asistentov, ktorí sa podieľali na našom výskume. Sú to bystrí, zvedaví, kritickí a fanaticky disciplinovaní ľudia, s ktorými je radosť pracovať. Radi by sme poďakovali nasledujúcim členom výskumného tímu ChimpWorks: Robyn Bitnerovej za mnoho rokov práce na celom rade analýz, Kylovi Blackmerovi za jeho postrehy o turbulencii, Bradovi Caldwellovi za analýzy firiem Biomet a Southwest, Adamovi Cederbergovi za výber firiem a IPO* analýzy, Lauren Cujéovej za aktualizácie 10X spoločností a analýzu vlastníckych práv, Terrencovi Cummingsovi (alias Grande) za tisícky hodín, ktoré investoval do tohto projektu, Danielovi DeWispelarovi za analýzu firmy Amgen, Toddovi Driverovi za analýzy 10X lídrov a aktualizácie 10X spoločností, Michaelovi Grahamovi za výber porovnávacích spoločností a komparatívne analýzy, Ericovi Hagenovi za kontroly zoznamu IPO a za jeho bystré myšlienky, Ryanovi Hallovi za celý rad kvantitatívnych analýz, Beth Hartmanovej za analýzy turbulencie a výber spoločností, Deborah Knoxovej za analýzy turbulencie v odvetviach a rozsiahlu analýzu IPO, Betine Koskiovej za analýzy turbulencie v odvetviach, Michaelovi Laneovi za výber porovnávacích spoločností a komparatívne analýzy, Lorilee Linfieldovej za aktualizácie spoločností a mnoho rokov práce na analýze SMaC, Nicholasovi M. Osgoodovi za analýzy turbulencie v odvetviach, Catherine Pattersonovej za výber porovnávacích spoločností a komparatívne analýzy, Mathewovi Unangstovi za náhradné analýzy a preskúmanie Moorovho zákona a Nathanielovi (Natty) Zolovi za to, že sa stal guru na problematiku Southwest Airlines a Pacific Southwest Airlines

* IPO – Initial Public Offering, prvotný úpis akcií na burze (poznámka prekladateľky)

(PSA). Z výskumných asistentov Mortena ďakujeme Chrisovi Allenovi za analýzu údajov, Muhammadovi Rashid Ansarimu za analýzy odvetví, Jayne Brocklehurstovej za podporu pri výskume, Attrace Yuiying Changovej za kontrolu údajov, Henderike Escoffierovej za podporu pri výskume, Roisin Kellyovej za podporu pri výskume, Chittime Silberzahnovej za finančné údaje a analýzy, Philippemu Silberzahnovi za analýzy firiem Microsoft a Apple, Williamovi Simpsonovi za analýzy údajov, Gine Carioggia Szigetyovej za analýzu údajov pri výbere spoločností, Nane von Bermuthovej za celé roky úžasného úsilia a odhodlania pri realizovaní celého radu veľmi potrebných analýz a Jamesovi Zeitlerovi za analýzy údajov.

Sme zaviazaní našim kritickým čitateľom, ktorí venovali celé hodiny čítaniu konceptov rukopisu, prácu kritizovali, navrhovali zlepšenia a na každom kroku sa snažili o jej zdokonalenie. Naša vďaka patrí Ronovi Adnerovi, Joelovi T. Allisonovi, FACHE, Chrisovi Barbarymu, Geraldovi (Jerrymu) Belleovi, Darrellovi Billingtonovi, Kylovi Blackmerovi, Johnovi M. Bremenovi, Williamovi P. Buchananovi, Scottovi Calderovi, Robinovi Capehartovi, Scottovi Cederbergovi, Brianovi Cornellimu, Lauren Cujéovej, Jeffovi Donnellymu, Toddovi Driverovi, Davidovi R. Duncanovi, Joanne Ernstovej, Mikovi Faithovi, Andrewovi Feilerovi, Claudiovi Fernandéz-Aráozovi, Andrewovi Fimianovi, Christopherovi Forkmanovi, Johnovi Fosterovi, Dickovi Frostovi, Itzikovi Goldbergerovi, Michaelovi Grahamovi, Edovi Greenbergovi, Ericovi Hagenovi, Becky Hallovej, Ryanovi Hallovi, Beth Hartmanovej, Liz Heronovej, Johnovi B. Hessovi, Johnovi G. Hillovi, Kim Hollingsworth Taylorovej, Thomasovi F. Hornbeinovi, MD, Laneovi Hornungovi, Zaneovi Huffmanovi, Christine Jonesovej, Scottovi Jonesovi, Davidovi D. Kennedymu, Alanovi Khazeiovi, Betine Koskiovej, Eve M. H. Kristensenovej, Brianovi C. Larsenovi, Kylovi Lefkoffovi, Jimovi Linfieldovi (otcovi „šimpanza" Lorilee), Edovi Ludwigovi, Wistarovi H. MacLarenovi, Davidovi Maxwellovi, Kevinovi McGarveymu, MD, MBA, Billovi McNabbovi, Anne-Worley Moelterovej (SFVG), Michaelovi James Moelterovi, Clarenceovi Otisovi Jr., Larrymu Pensackovi, Jerrymu Petersonovi, Amy Pressmanovej, Samovi Prestimu, Michaelovi Proutingovi, Davidovi P. Reaovi, Jimovi Reidovi, Nevillovi Richardsonovi, Sare Richardsonovej, Kevinovi Rumonovi, Davidovi G. Salyersovi, Kim Sanchez Raelovej, Vijaymu Satheovi, Keeganovi Scanlonovi, Dirkovi Schlimmovi, Williamovi F. Shusterovi, Anabele Shyersovej, Alyson Sinclairovej, Timovi Tassopoulosovi, Kevinovi Taweelimu, Jean Taylorovej, Tomovi Tierneymu, Nicole Toomey Davisovej, Matthewovi Unangstovi, Nane von Bermuthovej, H. Lawrencovi Webbovi, Davidovi Weekleymu, Chuckovi Wexlerovi, Daveovi Witherowi a Nathanielovi (Natty)

Zolovi za ich úprimnosť, postrehy a uhoľ pohľadu. Takisto ďakujeme Constance Haleovej, Jeffreymu Martinovi a Filipemu Simões dos Santosovi za osobitnú pozornosť, ktorú venovali časti tejto knihy o výskumných metódach. Okrem toho by sme radi poďakovali Salvatorovi D. Fazzolarimu, Denisovi Godcharlesovi, Benovi R. Leedlemu Jr., Evanovi Shapirovi, Royovi M. Spenceovi Jr. a Jimovi Weddlemu za užitočné dialógy a spätnú väzbu.

Chceli by sme poďakovať dopravnej knižnici (Transportation Library) na Northwestern University za prístup k výročným správam firmy PSA, Betty Grebeovej a Carol Krismannovej z Obchodnej knižnice Williama M. Whita (William M. White Business Library) na Coloradskej univerzite, Centru pre výskum hodnoty cenných papierov (Center for Research in Security Pricing CRPS), Boothovej vysokej škole obchodu (Booth School of Business) na Chicagskej univerzite za kvalitné údaje a výnimočné služby, Jasjitovi Singhovi za patentové údaje a postrehy, Dennisovi Baleovi a Laurie Drawbaughovej za mobilnú kanceláriu, Leighovi Wilbanksovi za to, že sa zapojil do našich raných diskusií o koncepte, Alexovi Tollovi za korektúry, Alanovi Webberovi za významné okamihy v našich diskusiách, ktoré podnietili kľúčové myšlienky, Jimovi Loganovi za vytrvanie na zdanlivo nekonečnej ceste, Tommymu Caldwellovi za testovanie nápadov 10Xérov na strmých svahoch útesu a všetkým členom Jimovej skupiny Personal Band of Brothers. Morten by rád obzvlášť poďakoval Harvardovej škole obchodu, Európskemu inštitútu pre podnikové riadenie (Institut Européen d'Administration des Affaires INSEAD) a kalifornskej univerzite – Berkeley, kde počas nášho výskumu zastával akademické pozície.

Naša vďaka patrí Deborah Knoxovej za editáciu konečného textu, vyžadovanie dôslednosti a zrozumiteľnosti, za neustálu kritickú analýzu našich myšlienok a súčasné zachovanie *širokej perspektívy* zameranej na veľké myšlienky a *úzkej perspektívy* zameranej na detaily. Ďakujeme Jamesovi J. Robbovi za jeho grafické znalosti, nespútanú kreativitu a pretrvávajúce priateľstvo. Ďakujeme aj Janet Brockettovej za jej kreatívnu iskru a tvorivé nadanie. Caryn Marooneyovej ďakujeme za to, že je naším predvídavým sprievodcom v zradnom teréne. Petrovi M. Moldavemu ďakujeme za obetavé a uvážené rady. Ďakujeme aj Hollisovi Heimbouchovi za to, že od začiatku veril v túto prácu, neúnavne nás navigoval v meniacom sa prostredí publikovania a pracoval s nami v duchu skutočného partnerstva. Ďakujeme Petrovi Ginsbergovi za jeho neporušenú históriu spájania kreatívneho a neobvyklého usporiadania, ktoré je prínosom pre všetkých zúčastnených.

Ďakujeme členom domáceho tímu ChimpWorks, ktorí Jimovi umožnili sústrediť sa na realizáciu obrovských kreatívnych projektov. Za úsilie v ranej

fáze projektu ďakujeme Brianovi J. Bagleymu, Patrickovi Blakemoreovi, Taffee Hightowerovej, Vicki Mosur Osgoodovej a Laure Schuchatovej. Ďakujeme Jeffovi Daleovi za jeho uvážený a múdry pohľad ako nášho strategického „výsadkára", Judi Dunckleyovej za jej oddanosť precíznosti a presnosti (a za jej veselé starosti), Joane Ernstovej za plnenie úlohy predsedníčky rady a za jej bezkonkurenčnú schopnosť veci analyzovať a zaostriť naše myslenie, Michaelovi Laneovi za roky, ktoré venoval konštruktívnej kritike, Sue Barlow Tollovej za plnenie úlohy riaditeľky našej prevádzky a Kathy Worland-Turnerovej za to, že bola Jimovou pravou rukou a za to, že uplatňovala svoju úžasnú schopnosť budovať priateľstvá a vzťahy. Ďakujeme aj Robyn Bitnerovej a Lorilee Linfieldovej za ich hrdinskú oddanosť projektu počas posledného roka. Do nášho tímu vniesli svetlo a energiu a zároveň plnili úlohu spoľahlivých pozorovateľov.

A napokon sme nesmierne zaviazaní našim životným partnerkám, Joanne Ernstovej a Hélène Hansenovej, za ich neochvejnú podporu, najprísnejšiu kritiku a vytrvalosť pri našom napredovaní počas deviatich rokov tohto projektu. Táto práca by bez nich nemohla vzniknúť.

FIRMY, KTORÉ SA ROZHODLI BYŤ SKVELÉ

1

PROSPEROVANIE V NEISTÝCH ČASOCH

„Jednoducho nevieme, čo nám budúcnosť prinesie."
– Peter L. Bernstein[1]

Budúcnosť nemôžeme predvídať. Môžeme ju však vytvárať.

Prenesme sa v mysli 15 rokov dozadu a pouvažujme o tom, čo sa odvtedy udialo – aké udalosti, ktoré sme vôbec neočakávali, narušili stabilitu vo svete, v našej krajine, na trhoch, v práci, v našich životoch. Zo svetového diania môžeme byť prekvapení, zmätení, šokovaní, ohromení, potešení alebo vystrašení, avšak len zriedka ho vieme predpovedať. Nikto z nás nedokáže s určitosťou predvídať zvraty, ktoré sa v našich životoch vyskytnú. Život je neistý a budúcnosť neznáma. Nie je to dobré, ani zlé. Jednoducho *to tak je*, podobne, ako zemská príťažlivosť. Úlohou je preto zistiť, ako môžeme aj napriek tomu mať svoje osudy pod kontrolou.

Náš deväťročný výskumný projekt, ktorý predstavuje základ tejto knihy, sme začali v roku 2002, kedy Amerika precitla z klamlivého pocitu stability, bezpečnosti a nároku na bohatstvo. Trhy, ktoré dlhodobo rástli, sa zrútili. Rezervy štátneho rozpočtu sa preklopili do deficitu. Teroristické útoky 11. septembra 2001 vyvolali u ľudí hrôzu a hnev, nasledovala vojna. Technologické zmeny a globálna konkurencia medzičasom pokračovali po celom svete vo svojom neústupnom a rozvratnom napredovaní.

To všetko nás priviedlo k jednoduchej otázke: *Prečo niektoré spoločnosti v neistých časoch, či dokonca v chaose prosperujú, zatiaľ čo iné nie?* Čo odlišuje spoločnosti s mimoriadnymi výsledkami od tých, ktorých výkonnosť je podpriemerná, či ešte horšia v situáciách, keď zápasia s búrlivými udalosťami, alebo sú zasiahnuté významnými a rýchlo sa meniacimi silami?

Otázky, ktorými sa zaoberáme, si nevyberáme. To oni si vyberajú nás. Stáva sa, že nás niektorá jednoducho chytí pod krk a zavrčí: „Povolím zovretie a nechám vás dýchať až vtedy, keď na mňa nájdete odpoveď!" Táto štúdia si nás našla v zdanlivo čoraz menej usporiadanom svete, z ktorého sme pociťovali úzkosť a hlodavú zraniteľnosť. Otázka, prečo niektoré spoločnosti v neistých časoch prosperujú a iné nie, preto nebola len intelektuálne zaujímavá, ale jej zodpovedanie malo pre nás význam aj z osobného hľadiska. Rovnaký pocit úzkosti sme vycítili aj u našich študentov, podnikateľov či lídrov v podnikateľskom aj spoločenskom sektore, s ktorými sme spolupracovali. Počas uplynulých rokov došlo k udalostiam, ktoré tento pocit znepokojenia ešte umocnili.

Čo sa bude diať ďalej?

Vieme len to, že odpoveď nepozná nikto.

Napriek tomu sa niektoré spoločnosti a niektorí lídri v takomto svete orientujú mimoriadne dobre. Nereagujú, ale vytvárajú. Neprežívajú, ale triumfujú. Nedosahujú bežné úspechy, ale prekvitajú. Budujú ohromné podniky, ktoré pretrvávajú. Netvrdíme, že chaos, neistota a nestabilita sú dobré. Firmy, lídri, organizácie a ľudské spoločnosti z chaosu neprosperujú. Môžu však prosperovať v chaose.

Aby sme zistili, ako to dokážu, hľadali sme firmy, ktoré začínali v zraniteľnej pozícii, rástli, aby sa mohli stať skvelými spoločnosťami s ohromnými výsledkami a to všetko sa im podarilo v nestabilnom prostredí, pre ktoré sú typické významné, rýchlo sa meniace, neisté a potenciálne škodlivé sily mimo ich vlastnej kontroly. Tieto spoločnosti sme potom porovnali s kontrolnou skupinou firiem, ktorým sa v rovnako extrémnych podmienkach uspieť nepodarilo. Aby sme odhalili odlišujúce faktory, vďaka ktorým niektoré firmy prosperovali aj v prostredí neistoty, využili sme kontrast medzi víťazmi a ich neúspešnými rivalmi.

Objekty našej štúdie s vynikajúcou výkonnosťou a skvelými výsledkami sme nazvali „10X" (desaťnásobné) spoločnosti, pretože dokázali viac, ako len obstáť alebo uspieť. Skutočne prekvitali. Každý príklad 10X spoločnosti prekročil index svojho odvetvia minimálne 10-*krát*. Ak by ste na konci roku 1972 investovali 10 000 dolárov do portfólia 10X spoločností (do momentu, kedy sa s akciami spoločností začalo obchodovať na newyorskej burze,

americkej burze alebo NASDAQ, budeme používať pre výpočet pri jednotlivých spoločnostiach úroveň výnosov, ktoré dosahoval všeobecný akciový trh), vaša investícia by na konci pozorovaného obdobia (2002) prevyšovala hodnotu 6 miliónov dolárov, čo je výsledok 32-krát vyšší v porovnaní so všeobecným akciovým trhom (indexom akciového trhu).[2]

Aby ste lepšie pochopili podstatu našej štúdie, vezmime si jeden príklad 10X spoločnosti, Southwest Airlines. Určite poznáte všetky udalosti, ktoré zasiahli letecký priemysel v rozmedzí rokov 1972 a 2002. Palivové krízy. Deregulácia. Spory so zamestnancami. Štrajky pracovníkov letovej prevádzky. Ochromujúce recesie. Prudké výkyvy úrokovej sadzby. Únosy. Jeden bankrot za druhým. Teroristické útoky 11. septembra 2001. A predsa, ak by ste do spoločnosti Southwest Airlines dňa 31. decembra 1972 (keď išlo o malú prevádzku s troma lietadlami a ledva vyrovnaným hospodárením, obliehanú väčšími leteckými spoločnosťami, ktoré sa nováčika chceli zbaviť) investovali 10 000 dolárov, vaša investícia by do konca roku 2002 narástla na takmer 12 miliónov dolárov, čím by ponúkla návratnosť 63-krát vyššiu ako všeobecný akciový trh (index akciového trhu). Ide o lepšie výsledky, aké dosiahol Walmart, Intel, GE, Johnson & Johnson a Walt Disney. Podľa časopisu *Money Magazine* spoločnosť Southwest Airlines priniesla investorom v skutočnosti najvyššiu návratnosť spomedzi všetkých firiem v rebríčku S&P 500, ktorých akcie boli v roku 1972 verejne zobchodované a držané počas celých tridsiatich rokov až do roku 2002.[3] Tieto každopádne pôsobivé výsledky sú o to ohromujúcejšie, ak vezmete do úvahy vyčíňajúce búrky, destabilizačné šoky a chronickú neistotu prostredia, v ktorom Southwest Airlines pôsobí.

Vďaka čomu spoločnosť Southwest prekonala túto nepriazeň? Ako dokázala mať svoj osud pod kontrolou? A ako sa jej podarilo dosiahnuť najlepšiu firemnú výkonnosť na svete, pričom iné letecké spoločnosti zlyhali? Prečo sa práve Southwest stala skvelou v takom extrémnom prostredí, zatiaľ čo spoločnosť Pacific Southwest Airlines (PSA), s ktorou sme ju porovnávali, zlyhala a stala sa bezvýznamnou napriek tomu, že uplatňovala rovnaký podnikateľský model v rovnakom odvetví s rovnakou príležitosťou na úspech? Tento jediný kontrast zachytáva podstatu hlavnej otázky, ktorú sme si na začiatku výskumu položili.

Mnohí naši študenti a čitatelia sa nás pýtajú: „Čím sa táto štúdia líši od vášho predchádzajúceho skúmania skvelých organizácií, konkrétne od výskumu prezentovaného v knihách *Firmy, ktoré pretrvajú* a *Z dobrého skvelé*?“ Metóda výskumu je podobná (historická komparatívna analýza) a otázka výnimočnosti ostáva zachovaná. Avšak na rozdiel od predchádzajúceho výskumu

sme objekty pre túto štúdiu nevyberali iba na základe ich výkonu alebo postavenia, ale aj na základe *extrémnosti prostredia*.

Kombináciu faktorov výkonnosti a prostredia sme si pre tento výskum zvolili z dvoch dôvodov. Prvým je naše presvedčenie, že po zvyšok našich životov ostane budúcnosť nepredvídateľná a svet nestabilný. Chceli sme porozumieť činiteľom, ktoré v takýchto podmienkach odlišujú skvelé organizácie, triumfujúce napriek extrémnej nepriazni. Druhým dôvodom je skutočnosť, že zameranie na tie najlepšie spoločnosti a ich lídrov v extrémnych podmienkach ponúka poznatky, ktoré by sme v prípade pozorovania lídrov v pokojnejšom prostredí nemuseli odhaliť. Predstavte si, že sa vyberiete na pohodlnú túru po vyhriatych a slnkom zaliatych lúkach a vaším spoločníkom bude výborný horolezec, ktorý má skúsenosti s vedením expedícií na najzradnejšie vrcholy sveta. Asi by vám neuniklo, že sa trochu líši od ostatných ľudí. Pravdepodobne si viac všíma chodník, alebo sa starostlivejšie zbalí na jednodňovú túru. Počas jarného dňa s predvídateľným počasím by ste však ťažko odsledovali, čo robí tohto lídra vskutku výnimočným. A teraz si samých seba predstavte na svahu Mount Everestu s tým istým horolezcom, ako zápasíte s nebezpečnou búrkou. V takom prostredí by ste oveľa zreteľnejšie videli, čím sa odlišuje a čo ho robí skvelým.

> Skúmanie lídrov v extrémnom prostredí pripomína behaviorálny experiment, či dokonca použitie laboratórnej odstredivky: hodíte lídrov do extrémnych podmienok a odstredivka vám oddelí prvky výnimočnosti od priemernosti. Naša štúdia skúma, v čom sa skutočne skvelé odlíšilo od dobrého v podmienkach, ktoré rozdiely medzi skvelým a dobrým odhalili a umocnili.

Zvyšok tejto úvodnej kapitoly je venovaný stručnému náčrtu našej výskumnej cesty a ponúka prehľad niekoľkých prekvapení, s ktorými sme sa stretli. (Podrobnejší opis metodológie nášho výskumu nájdete v *Prílohách výskumu*). V druhej kapitole sa pozrieme na to, čo sme sa dozvedeli o jednotlivcoch v čele skúmaných spoločností, a v kapitolách 3 až 6 na to, čím sa ich vedenie a budovanie spoločností odlišovalo od menej úspešných porovnávacích spoločností. V siedmej kapitole sa dostaneme k tomu, čo bol pre nás obzvlášť fascinujúci úsek našej cesty: štúdium šťastia. Šťastie sme zadefinovali a kvantifikovali, určili

sme, či mali (alebo nemali) naše 10X spoločnosti viac šťastia a zistili sme, *ako odlišne* so šťastím narábali.

HĽADANIE 10X PRÍPADOV

Počas prvého roka sme naše úsilie zamerali na určenie primárneho súboru skúmaných 10X spoločností. Pátrali sme v histórii po prípadoch, ktoré spĺňali tri základné kritériá:

1. Podnik si po dobu pätnástich a viac rokov udržal skutočne pozoruhodné výsledky v porovnaní so všeobecnou hodnotou (indexom) akciového trhu a vlastným odvetvím.
2. Podnik tieto výsledky dosiahol v obzvlášť turbulentnom prostredí s častým výskytom nekontrolovateľných, rýchlo sa meniacich, neistých a potenciálne nebezpečných udalostí.
3. Na začiatku svojej púte k úrovni 10X zahájil podnik svoj vzostup k výnimočnosti z pozície zraniteľnosti, v ranom období existencie alebo ako malý subjekt.

Z úvodného zoznamu 20 400 spoločností sme pri 11 úrovniach redukcie systematickým triedením určili prípady, ktoré spĺňali všetky naše kritériá. (Pozri *Prílohy výskumu: Výber 10X spoločností*). Keďže sme chceli skúmať extrémnu výkonnosť v extrémnych podmienkach, v našom výbere sme uplatnili extrémne štandardy. Konečný súbor 10X spoločností (pozri nasledujúcu tabuľku) dosiahol počas období, ktoré sme skúmali, mimoriadnu výkonnosť.

KONEČNÝ SÚBOR 10X PRÍPADOV:				
10X prípad	**Dynastické obdobie štúdie***	**Hodnota investície 10 000 dolárov****	**Výkonnosť v porovnaní s trhom[4]**	**Výkonnosť v porovnaní s odvetvím[5]**
Amgen	1980-2002	$4,5 milióna	24,0-násobok trhu	77,2-násobok odvetvia
Biomet	1977-2002	$3,4 milióna	18,1-násobok trhu	11,2-násobok odvetvia
Intel	1968-2002	$3,9 milióna	20,7-násobok trhu	46,3-násobok odvetvia
Microsoft	1975-2002	$10,6 milióna	56,0-násobok trhu	118,8-násobok odvetvia
Progressive Insurance	1965-2002	$2,7 milióna	14,6-násobok trhu	11,3-násobok odvetvia
Southwest Airlines	1967-2002	$12,0 milióna	63,4-násobok trhu	550,4-násobok odvetvia
Stryker	1977-2002	$5,3 milióna	28,0-násobok trhu	10,9-násobok odvetvia

Pred tým, ako prejdeme ďalej, poďme vyriešiť významný bod, týkajúci sa skúmaných prípadov v našej štúdii. Neskúmali sme spoločnosti v stave, v akom sa nachádzajú dnes. Ich výkonnosť sme skúmali v rámci istých *historických období*, ktoré končili v roku 2002. Je celkom možné, že v dobe, kedy čítate tento text, si jedna alebo viacero spoločností z nášho zoznamu pohoršili, upustili zo svojej výnimočnosti a vy sa pýtate: „Ale čo spoločnosť XYZ? V dnešnej dobe sa nezdá byť na úrovni 10X." Náš výskum si môžete prirovnať k štúdii športovej dynastie

* Vrcholové, najúspešnejšie obdobie rastu po vzniku firmy (poznámka prekladateľky).

** Kumulovaná návratnosť akcií, dividendy reinvestované. Do každej spoločnosti dňa 31. decembra 1972 investujte 10 000 dolárov a ponechajte si ich až do 31. decembra 2002. Ak spoločnosť dňa 31. decembra 1972 nebola verejne obchodovaná, navýšte investíciu pri miere návratnosti, ktorú dosiahol všeobecný akciový trh, až do prvého mesiaca, kedy sú k dispozícii údaje z Centra pre výskum hodnoty cenných papierov (CRSP). Zdroj všetkých výpočtov výnosov akcií v tejto knihe: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices. Boothova vysoká škola obchodu, Chicagská univerzita. Použitie údajov povolené. Všetky práva vyhradené. http://www.crsp.chicagobooth.edu.

počas jej vrcholových rokov. Basketbalová dynastia UCLA Bruins sa budovala v 60-tych a 70-tych rokoch pod vedením trénera Johna Woodena (s víťazstvom desiatich majstrovských pohárov NCAA počas 12 rokov). To, že dynastia po odchode trénera Woodena do dôchodku upadla, neanuluje platnosť poznatkov, nadobudnutých skúmaním klubu Bruins počas jeho dynastickej (vrcholovej) éry.[6] Podobne platí, že skvelá spoločnosť nemusí ostať skvelou (pozri *How the Mightly Fall* od Jima Collinsa), dynastickú éru z jej historických záznamov to však nevymaže. Práve táto *historická dynastická éra* sa stala stredobodom nášho skúmania a základom našich zistení.

SILA KONTRASTU

Metódu nášho výskumu prezrádza už samotná existencia súboru spoločností, s ktorými sme výber 10X firiem porovnávali. Kľúčová otázka neznie: „Aká je spoločná črta skvelých podnikov?“ Kľúčovou otázkou je: „Aká je spoločná črta skvelých podnikov, ktorá ich *odlišuje* od ich priamych porovnaní?“ Porovnania sú porovnávacie spoločnosti, ktoré pôsobili v rovnakom odvetví s rovnakými alebo veľmi podobnými príležitosťami počas rovnakého obdobia ako 10X spoločnosti, nevykazovali však skvelé výsledky. S použitím dôsledného vyhodnocovacieho rámca sme systematicky stanovili porovnávaciu spoločnosť pre každý 10X prípad. (Pozri *Prílohy výskumu: Výber porovnávacích spoločností*.) 10X spoločnosti ako skupina prekonali výsledkami svojej činnosti porovnávacie spoločnosti v pomere viac ako tridsať k jednej (pozri diagram „Znázornenie kontrastu“).[7] Kontrast medzi 10X spoločnosťami a ich porovnaniami *počas relevantného obdobia analýzy* nás priviedol k našim zisteniam.

Predstavujeme vám teda konečný skúmaný súbor 10X spoločností a ich porovnaní: Amgen v páre s Genetech, Biomet s Kirschner, Intel s AMD, Microsoft s Apple, Progressive so Safeco, Southwest Airlines s PSA a Stryker s United States Surgical Corporation (USSC). Čo sa týka voľby Apple ako porovnávacieho prípadu, sme si vedomí, že v roku 2011, teda v dobe písania tejto knihy, predstavuje Apple jeden z najpôsobivejších príbehov návratu všetkých čias. Náš výskum kontrastu Microsoft verzus Apple sa sústredil na osemdesiate a deväťdesiate roky dvadsiateho storočia, kedy Microsoft na plnej čiare víťazil a spoločnosť Apple sa sama takmer zahubila. Ak by ste nakúpili akcie Apple na konci decembra 1980, kedy došlo k prvotnému úpisu akcií, a ponechali si ich až do konca obdobia našej analýzy v roku 2002, vaša investícia by skončila viac ako 80 percent *pod* všeobecnou hodnotou (indexom) akciového trhu.[8]

Úžasnému oživeniu Apple pod vedením Steva Jobsa sa v tejto knihe budeme venovať neskôr. Jeden bod tu však stojí za pozornosť: spoločnosti sa skutočne môžu postupom času zmeniť z porovnávacej firmy na 10X a opačne. Zmena z dobrého na skvelé je vždy možná.



Poznámky:

1. Do momentu, kedy sú k dispozícii prvé verejné údaje z CRSP, budeme používať pre výpočet pri jednotlivých spoločnostiach úroveň výnosov, ktoré dosahoval všeobecný akciový trh.
2. Zdroj všetkých výpočtov výnosov akcií v tejto knihe: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices. Boothova vysoká škola obchodu, Chicagská univerzita. Použitie údajov povolené. Všetky práva vyhradené. www.crsp.chicagobooth.edu

ÚDAJE PREKVAPILI

Pokračovali sme dôkladnou historickou analýzou každého páru spoločností. Aby sme získali jasnú predstavu o tom, ako sa každá spoločnosť rok po roku vyvíjala – od svojho vzniku až do roku 2002, nazhromaždili sme viac ako sedemtisíc historických dokumentov. Systematicky sme analyzovali jednotlivé kategórie údajov, vrátane tých, ktoré sa týkali dynamiky odvetvia, počiatkov vzniku, firemnej štruktúry, vedenia, kultúry, inovácií, technológií, rizík, finančného riadenia, firemnej stratégie, strategických zmien, rýchlosti a šťastia. (Viac podrobností o zbere údajov a ich analýzach nájdete v časti *Prílohy výskumu*.) Na začiatku našej púte sme nemali teóriu, ktorú by sme chceli overiť alebo dokázať jej pravdivosť. Radi sa totiž nechávame prekvapiť dôkazmi a formovať tým, čo objavíme.

Koncepty, ktoré predstavujeme v tejto práci, sme formulovali na základe zozbieraných údajov, pričom sme si rámec na usporiadanie našich myšlienok od základov sami budovali. Uplatnili sme opakovaný prístup, v rámci ktorého sme naše sformulované názory, inšpirované údajmi, porovnávali s dôkazmi, sledovali, ako sa pod váhou dôkazov rúcajú, nahrádzali sme ich novými myšlienkami a tie sme ďalej upravovali, overovali a opätovne preskúmavali, až kým všetky koncepty nezodpovedali dôkazom.

Najväčšiu váhu sme prikladali dôkazom, ktoré boli zozbierané v reálnom čase udalostí. Podstata našej analýzy spočívala v tom, že pri každej udalosti, keď sme porovnávali 10X spoločnosti s ich porovnávacími náprotivkami, sme hľadali odpovede na otázku: „Čo bolo rozdielne?" Táto metóda skúmania sa ukázala byť obzvlášť efektívna nielen pri získavaní poznatkov, alebo aj pri vyvracaní hlboko zakorenených mýtov. Mnohé zistenia boli v skutočnosti v protiklade s našou intuíciou a každý väčší objav prekvapil aspoň jedného z nás. Príklady mýtov, ktoré náš výskum rúca, ponúkame ako ukážku toho, čomu sa budeme v tejto knihe venovať.

Zakorenený mýtus: V turbulentnom svete sú úspešnými lídrami odvážni vizionári, vyhľadávajúci riziká.
Protikladné zistenie: Najlepší lídri, ktorých sme mali možnosť študovať, nemali vizionársku schopnosť predpovedať budúcnosť. Pozorovali, čo funguje, prišli na to *prečo* to funguje a ďalej stavali na osvedčených základoch. Neriskovali viac a neboli trúfalejší, vizionárskejší, ani kreatívnejší ako lídri z porovnávacej skupiny. Boli však disciplinovanejší, empirickejší a paranoidnejší.

Zakorenený mýtus: Inovácie sú to, čo odlišuje 10X spoločnosti v rýchlo sa meniacom, nestálom a chaotickom svete.
Protikladné zistenie: K nášmu prekvapeniu to nie je pravda. Áno, 10X spoločnosti inovovali a inovovali vskutku často. Dôkazy však nepotvrdzujú predpoklad, že 10X spoločnosti sú nevyhnutne inovatívnejšie ako ich menej úspešné porovnania. V niektorých prekvapivých prípadoch boli 10X spoločnosti dokonca *menej* inovatívne. Ukázalo sa, že samotné inovácie nepredstavujú očakávaný tromf. Dôležitejšia je schopnosť inovácie zavádzať postupne a kreativitu vhodne kombinovať s disciplínou.

Zakorenený mýtus: Svet plný hrozieb praje rýchlym jedincom. Buď ste rýchli, alebo ste mŕtvi.
Protikladné zistenie: Myšlienka, že vedúca pozícia v „rýchlom svete" vždy vyžaduje „rýchle rozhodnutia" a „rýchle konanie" – a povinnosť prijať celkový étos „Rýchlo! Rýchlo! Rýchlo!" – je osvedčený spôsob, ako sa nechať zabiť. 10X lídri vedia odhadnúť, kedy je potrebné ísť rýchlo a kedy zase nie.

Zakorenený mýtus: Radikálna zmena vo vonkajšom prostredí si vyžaduje radikálnu zmenu aj vo vnútri organizácie.
Protikladné zistenie: 10X spoločnosti sa v reakcii na premenlivý svet menili menej, než porovnávacie spoločnosti. To, že prostredím otriasa dramatická zmena, ešte neznamená, že radikálnu zmenu musíte nastoliť aj sami sebe.

Zakorenený mýtus: Skvelé podniky, ktoré dosiahli úspech úrovne 10X, mali oveľa viac šťastia.
Protikladné zistenie: Všeobecne možno konštatovať, že 10X spoločnosti nemali viac šťastia ako firmy z porovnávacej skupiny. Obe skupiny spoločností mali porovnateľné množstvo šťastia i smoly. Významnou otázkou preto nie je, či budete mať šťastie, ale čo urobíte so šťastím, ktoré máte.

NOVÝ UHOL POHĽADU, ÚLOHA ROVNAKÁ

Táto kniha patrí do súboru prác zameraných na štúdium toho, čo odlišuje skvelé spoločnosti od dobrých. Tieto práce zahájil v roku 1989 výskum pre knihu *Firmy, ktoré pretrvajú* (spoluator Jerry Porras) a ďalej pokračovali výskumom pre knihu *Z dobrého skvelé* a analýzou *Ako padajú mocní.*[*] Počas tohto výskumu sme získali kompletný súbor údajov, ktorý odzrkadľuje vývoj sedemdesiatich piatich korporácií počas viac ako šesťtisíc rokov ich firemných histórií dokopy.[9] Aj keď je tento výskum osobitný a originálny, môžeme ho vnímať aj ako neoddeliteľnú súčasť dlhej cesty za hľadaním odpovede na otázku: „Čo obnáša budovanie skvelej spoločnosti?" Každú výskumnú štúdiu považujeme za proces razenia otvorov a vnášania svetla do čiernej skrinky, vo vnútri ktorej nachádzame trvalé princípy, ktoré odlišujú skvelé spoločnosti od dobrých. Každá nová štúdia nás posúva a umožňuje nám nazerať na už objavené princípy z nových uhlov.

---

* V angličtine *How the Mighty Fall*. Knihy *Z dobrého skvelé* a *Firmy, ktoré pretrvajú* vyšli v slovenčine, ich pôvodné názvy sú *Good to Great* a *Built to Last* (poznámka prekladateľky).

Nedovolíme si tvrdiť, že koncepty, ktoré sme odhalili, sú „príčinou" výnimočnosti (v spoločenských vedách nie je nikdy možné uskutočniť tvrdenia o príčinnej súvislosti), môžeme však skonštatovať existenciu vzájomných vzťahov, ktoré sa opierajú o dôkazy. Ak naše zistenia použijete disciplinovaným spôsobom, vaše šance na vybudovanie trvalo skvelej spoločnosti budú vyššie, ako keď sa budete správať ako porovnávací prípad.

Ak ste čítali knihy *Firmy, ktoré pretrvajú*, *Z dobrého skvelé* alebo *Ako padajú mocní*, všimnete si, že nasledujúcich šesť kapitol sa príliš nevenuje konceptom, ktoré sme v týchto prácach odhalili. S výnimkou priameho prepojenia na vedenie 5. úrovne, sme na nasledujúcich stranách zámerne nepísali o princípoch ako Koncept ježka, „najprv kto" (správni ľudia v autobuse), kľúčové hodnoty, BHAGy*, kultúry pripomínajúce kulty, Stockdaleov paradox, zostrojenie hodín, päť štádií úpadku a princíp zotrvačníka. Dôvod je jednoduchý: prečo by sme sa mali v tejto knihe zaoberať tým, čo je dobre opísané v predchádzajúcej knihe? Napriek vyššie uvedenému sme princípy z predchádzajúcich kníh testovali a zistili sme, že platia v chaotickom a neistom svete. Na konci tejto knihy (pozri *Často kladené otázky*) zodpovieme spoločné otázky o tom, ako sú koncepty v tejto práci prepojené s konceptmi z našich predchádzajúcich kníh. Avšak hlavným cieľom tejto knihy je podeliť sa *o nové koncepty*, ktoré *táto štúdia* priniesla.

Teraz, keď sme našu výskumnú cestu dokončili, cítime sa byť oveľa pokojnejší. Nie preto, že by sme verili, že život už bude zázračne stabilný a predvídateľný. Ak sa nám niečo potvrdilo, tak je to skutočnosť, že sily komplexnosti, globalizácie a technológie urýchľujú zmeny a zvyšujú nestabilitu. Pociťujeme pokoj, pretože sme zlepšili chápanie toho, čo to obnáša prežiť, orientovať sa a zvíťaziť. Sme oveľa lepšie pripravení na to, čo nemôžeme predvídať.

Prosperovanie v chaotickom svete nie je len podnikateľskou výzvou. Všetky naše práce sú v zásade o princípoch, ktoré odlišujú skvelé spoločnosti od dobrých, a *nie o biznise*. Sme zvedaví, v čom spočíva trvalá výnimočnosť organizácií *akéhokoľvek* druhu. Ako súbor zdrojových údajov využívame spoločnosti, s ktorých akciami sa obchoduje na trhu cenných papierov, pretože práve tieto spoločnosti ponúkajú jasný a konzistentný systém merania výsledkov (takže si starostlivo môžeme vybrať prípady pre našu štúdiu) i ľahko dostupné a rozsiahle historické údaje. Skvelá štátna škola, skvelá nemocnica, skvelý športový tím, skvelá cirkev, skvelá vojenská jednotka, skvelý útulok pre bezdomovcov, skvelý

---

* Z anglického Big Hairy Audacious Goals, čo sa dá preložiť ako „veľké trúfalé odstrašujúce ciele" (poznámka prekladateľky).

orchester, skvelá nezisková organizácia – každý subjekt má vlastnú definíciu výsledkov, ktoré určujú jeho základný zmysel, avšak všetky čelia jednej otázke: Čo to obnáša dosiahnuť nadpriemerný výkon v prostredí neúprosnej neistoty? Hľadanie výnimočnosti nie je len podnikateľskou, ale aj ľudskou výpravou.

K našej ceste za poznaním sa teraz môžete pripojiť aj vy a naučiť sa všetko, čo sme sa naučili my. Namietajte, pochybujte a nechajte prehovoriť dôkazy. Vezmite si to, čo považujete za užitočné, a použite to pri budovaní skvelého podniku, ktorý nie len reaguje na udalosti, ale ich aj formuje. Ako učil vplyvný mysliteľ manažmentu Peter Drucker, najlepší a azda jediný spôsob, ako predpovedať budúcnosť, je vytvoriť si ju.[10]