



ROSS BRAWN  
A ADAM PARR

# NELÍTOSTNÝ ŠAMPIONÁT

Mistrovské strategie  
ve **Formuli 1**

**m**  
m a s  
m a s

m a m  
m a m



**Ross Brawn – Adam Parr**

# NELÍTOSTNÝ ŠAMPIONÁT

Mistrovské strategie ve Formuli 1

Překlad  
František Prokop





*Jean Brawnové a Emmanuelle Parrové*

# OBSAH

Slovník klíčových postav a pojmů	viii
Několik klíčových okamžiků ve Formuli 1 během Brawnovy éry	xii
Úvod	17
<b>1. ČÁST</b>	
<b>Kariéra Rosse Brawna</b>	<b>33</b>
<b>2. ČÁST</b>	
<b>Strategie ve Formuli 1</b>	<b>73</b>
Úvod	74
Tři rozměry strategie	77
Nelítostný šampionát	118
Silné a slabé stránky	126
Lidská povaha	137
Získávání informací	149
Operační umění	152
Rytmy a rutiny	159
Organizování vlastního času	165
Lidé	172
Jednoduchost	177
Závody	180
Vůdcovství	190
Budoucnost	195

### **3. ČÁST**

<b>Postřehy</b>	205
Postřeh č. 1: Strategie je systém	206
Postřeh č. 2: Vyhněte se zbytečnému konfliktu	207
Postřeh č. 3: Vědomě si budujte důvěru	207
Postřeh č. 4: Poznejte sami sebe i ostatní	208
Postřeh č. 5: Buďte pokorní	209
Postřeh č. 6: Investujte do lidí a do kultury	210
Postřeh č. 7: Využijte čas ve svůj prospěch	211
Postřeh č. 8: Kompletní proces vede ke konkurenceschopnému výrobku	212
Postřeh č. 9: Vytvořte a aplikujte soubor rytmů a rutin	213
Postřeh č. 10: Jednoduše si to přisvojte!	213
Postřeh č. 11: Určete si hranici – a držte se jí	214
Postřeh č. 12: Usilujte o jednoduchost, zvládejte složitost	215
Postřeh č. 13: Lidé inovují přirozeně	216
Postřeh č. 14: Existuje místo pro data – i pro intuici	216
Postřeh č. 15: Strategie se dá studovat a aplikovat	217
<i>Vybraná literatura</i>	219
<i>Poděkování</i>	223



# SLOVNÍK KLÍČOVÝCH POSTAV POJMŮ\*

**Bernie Ecclestone:** bývalý generální ředitel Formula One Group – společnosti, která řídila Formuli 1, a držitel komerčních práv od roku 1978 do roku 2017.

**Colin Kolles:** v letech 2005 až 2008 šéf týmu F1, který soutěžil pod názvy Jordan, Midland, Spyker a Force India.

**Concordské dohody:** název pro trojstranné smlouvy mezi týmy F1, držitelem komerčních práv a FIA. Tyto dohody určují, jak se dělí příjmy a tvoří pravidla. Také uvádějí, které komponenty monopostu si musí každý konstruktér vytvořit sám. Do konce roku 2012 existovala jedna dohoda, kterou podepsaly všechny zúčastněné strany. Současná dohoda, která je v platnosti od sezóny 2021, platí do konce roku 2025.

**CVC:** soukromá investiční skupina, která v roce 2006 koupila společnost Formula One Group a hlavním akcionářem zůstala do roku 2017. Jednatel CVC je Donald Mackenzie.

**Dieter Zetsche:** předseda představenstva Daimleru a šéf Mercedes-Benz Cars v letech 2006 až 2019.

**Dietrich Mateschitz:** spoluzakladatel a předseda představenstva Red Bullu.

**Držitel komerčních práv:** majitel komerčních práv na závody Formule 1 známý jako Formula One Group, generálním ředitelem skupiny byl v minulosti Bernie Ecclestone.

**FIA:** *Fédération Internationale de l'Automobile* (Mezinárodní automobilová federace), majitel a regulátor Formule 1.

**Flavio Briatore:** v letech 1994 až 2009 šéf týmů F1 Benetton a potom Renault.

---

\* Informace byly aktualizované k sezóně 2022 (pozn red.).

**FOTA:** The Formule One Teams Association (Asociace týmů Formule 1), která zastupovala všechny týmy od roku 2009 až do svého rozpadu v roce 2013.

**Frank Williams:** zakladatel a šéf týmu F1 Williams.

**Charlie Whitting:** oficiálně od roku 1997 ředitel závodů a bezpečnostní delegát; v praxi technický ředitel Formule 1. Pozici zastával až do nečekané smrti jen tři dny před začátkem sezóny 2019 v australském Melbourne.

**Christian Horner:** šéf týmu Formule 1 Red Bull.

**Jean Todt:** prezident FIA od roku 2009 do prosince 2021. Předtím v letech 1994 až 2006 šéf Scuderie Ferrari, také výkonný ředitel Ferrari v letech 2006 až 2009.

**John Barnard:** designer monopostů F1 a technický ředitel, jehož kariéra se překrývala s působením Rosse Brawna v Benettonu a později ve Ferrari. Během Barnardova druhého působení ve Ferrari v polovině 90. let sídlila jeho návrhářská dílna v anglickém hrabství Surrey.

**Klarifikace:** proces, při kterém týmy F1 žádají FIA o důvěrné usměrnění, zda je jejich design v souladu s technickými předpisy.

**Luca di Montezemolo:** prezident a později v letech 1991 až 2014 předseda představenstva Ferrari.

**Martin Whitmarsh:** v letech 2009 až 2014 šéf týmu F1 McLaren, od roku 1997 byl také jeho výkonným ředitelem. Od roku 2021 se vrátil do Formule 1 v rámci týmu Aston Martin.

**Max Mosley:** prezident FIA v letech 1993 až 2009.

**Nick Fry:** generální ředitel týmu F1 sídlícího v Brackley, který prošel několika reinkarnacemi pod jmény BAR, Honda, Brawn a Mercedes. Obchodní partner a s Rossem Brawnem spoluakcionář týmu Brawn GP. V týmu Mercedes skončil v březnu 2013, kdy ho nahradil Toto Wolff.

**Niki Lauda:** bývalý předseda představenstva týmu F1 Mercedes a někdejší trojnásobný mistr světa Formule 1.

**Pat Symonds:** technický ředitel týmu F1 Williams. Bývalý závodní inženýr Michaela Schumachera v týmu Benetton a později technický ředitel Benettonu, který se přetransformoval na Renault F1. Symonds tam působil jako hlavní inženýr do roku 2009.

**Patrick Head:** spoluzakladatel a hlavní inženýr týmu F1 Williams.

**Přítlak:** síla vytvářená tlakem vzduchu, který ho tlačí k zemi. Je to opak vztlaku, který vytváří letadlo. Cenou za přítlak je odpor vzduchu, který spotřebovává hodně energie, takže *svatým grálem* v aerodynamice F1 je co nejvyšší přítlak a co nejnižší odpor, který umožňuje vozidlu rychlejší průjezd zatáčkami při vysoké přímočaré rychlosti.

**Ron Dennis:** akcionář, generální ředitel a předseda představenstva McLaren Technology Group, kam patří tým F1 i silniční vozidla McLaren. Ve firmě skončil v roce 2017.

**Rory Byrne:** hlavní designer v Benettonu v letech 1991 až 1996 a ve Ferrari v letech 1997 až 2006.

**RRA:** Resource Restriction Agreement (Dohoda o omezení zdrojů), nástroj na kontrolu nákladů, který zavedla FOTA v roce 2009. Dohoda zkolabovala v roce 2013.

**Sportovní předpisy:** pravidla FIA, kterými se řídí velké ceny.

**Technické předpisy:** technická pravidla FIA, která určují design vozidel F1.

**Toto Wolff:** šéf Mercedes Motorsport od roku 2013. V letech 2009 až 2013 investor v týmu Williams F1.

# NĚKOLIK KLÍČOVÝCH OKAMŽIKŮ VE FORMULI 1 BĚHEM BRAUNOVY ÉRY\*

## **Sedmdesátá léta**

- V sedmdesátých letech je Formule 1 především soubojem mezi Ferrari a britskými *garážovými* týmy Lotus, Tyrrell, Brabham, McLaren a později Williams. Vícenásobnými mistry světa v tomto desetiletí jsou Jackie Stewart, Emerson Fittipaldi a Niki Lauda.
- James Hunt v McLarenu poráží ve zpolitizované a sou-  
těživé sezóně 1976 o jeden bod Nikiho Laudu z Ferrari.
- Bernie Ecclestone, majitel týmu Brabham, zakládá v roce 1975 Asociaci konstruktérů Formule 1 (FOCA), která má zastupovat týmy F1 a jednat jejich jménem. Toto sdružení se v příhodné době stane držitelem komerčních práv na Formuli 1.
- V roce 1977 odchází Max Mosley z týmu March, který spoluzakládal, a stává se právním poradcem FOCA. Mosley a Ecclestone budou dominovat Formuli 1 do roku 2009.
- Frank Williams v roce 1977 zakládá Williams Grand Prix Engineering. Monopost Williams poháněný motorem Cosworth DFC vyhrává svůj první závod v létě roku 1979 – Velkou cenu Británie v Silverstonu. Na konci této éry je objevená důležitost aerodynamicky vytvářeného přitlaku a rychlost průjezdu zatáčkami se zvyšuje.

## **Osmdesátá léta**

- Osmdesátá léta začínají vítězstvími nového týmu Williams s jezdcí Alanem Jonesem a Keke Rosbergem. Později po výhrách Ferrari v Poháru konstruktérů a Nelsona Piqueta z Brabhamu následuje období dominance McLarenu, kdy tituly získali Niki Lauda, Ayrton Senna a Alain Prost.
- Obavy z vysokých rychlostí v zatáčkách vedou v roce

---

\* Informace byly aktualizované k sezóně 2022 (pozn. red.).

1983 k zavedení regulačních plochých podvozků, ale džin je už vypuštěný z lahve a designeři nadále nacházejí způsoby, jak získat přítlak z přízemního efektu zpět.

- Těsně před začátkem sezóny 1986 utrpí Frank Williams při dopravní nehodě v jižní Francii zranění, po kterých mu ochrnou dolní končetiny. Tým Williams vyhrává Pohár konstruktérů v letech 1986 a 1987.

- V tomto období dominují motory s turbodmychadlem a do sportu vstupuje více automobilek. Tak McLaren, jakož i Williams jsou poháněné turbomotory Honda, které v kvalifikační výbavě dosahovaly výkon 1300 koní. V tomto období se po kvalifikaci motory vyměňovaly.

- V osmdesátých letech se odehrálo několik dramatických duelů mezi týmovými kolegy: Prost proti Sennovi v McLarenu a Nigel Mansell proti Nelsonu Piquetovi ve Williamsu.

- V srpnu 1988 umírá ve věku 90 let v Maranellu, domově sportovních vozidel a soutěžního týmu Ferrari – známého jako Scuderia, který založil v roce 1939, Enzo Ferrari.

- Stoupající náklady a výkon turbomotorů způsobí v roce 1989 jejich zákaz a návrat k 3,5litrovým motorům s normálním nasáváním vzduchu.

### **Devadesátá léta**

- Na trati devadesátá léta začala tak, jak skončila osmdesátá – s McLarenem na čele a dvěma tituly pro jeho jezdce Ayrtona Sennu. Po zbytek desetiletí jsou to Williams – který měl v týmu geniálního designera Adriana Neweyho – a Benetton, který angažoval mladého Michaela Schumachera. Opět se na trati odehrává několik pozoruhodných soubojů: jezdci Williamsu Damon Hill a Jacques Villeneuve proti Michaelu Schumacherovi v Benettonu v roce 1994 a ve Ferrari v roce 1997. Koncem devadesátých let McLaren získal Neweyho a s Mikou Häkkinenem za volantem zažívá oživení – naráží na silnou novou organizaci Ferrari, jejíž součástí je Michael Schumacher a nový technický tým v čele s Brawnem.

- Mimo okruhy dochází ke generační změně u regulátora motoristického sportu. V roce 1991 se Mosley stává prezidentem Mezinárodní federace automobilového sportu (FICA), v té době nezávislé komise FIA. V roce 1993 se Mosley stává prezidentem FIA.
- V květnu 1994 při dvou samostatných nehodách během víkendu na Velké ceně San Marina v Imole zahynuli Roland Ratzenberger a Ayrton Senna.
- FIA zavádí opatření pro zvýšení bezpečnosti Formule 1. Ke smrtelné nehodě nedojde až do úmrtí Jula Bianchiho o dvacet let později.
- FIA také přebírá aktivní roli při bezpečnosti silničních vozidel a nakonec úspěje se zavedením přelomového hodnocení nových vozidel Euro NCAP.
- „Aktivní“ hydraulicky kontrolované odpružení, navržené pro optimalizaci jízdní výšky vozidel, je pro sezónu 1994 zakázané.
- Objem motorů s normálním nasáváním vzduchu je pro sezónu 1995 snížený z 3,5 litru na 3 litry.

## **2000–2007**

- Během prvních pěti let nového tisíciletí dominují Ferrari a Michael Schumacher. Renault a Fernando Alonso potom vyhráli v letech 2005 a 2006. V roce 2007 skončil Lewis Hamilton z McLarenu ve své nováčkovské sezóně druhý, jeden bod za Kimi Räikkönenem z Ferrari a se stejným počtem bodů, jako měl jeho týmový kolega z McLarenu Fernando Alonso. McLaren však přišel o svoji pozici v Poháru konstruktérů a dostal od FIA pokutu 100 milionů amerických dolarů za získání důvěrných údajů o vozidle Ferrari – aféra Spygate.
- V prvních letech 21. století dochází k nárůstu továrních týmů v F1. Do roku 2007 se k Ferrari přidaly Renault, Honda, Toyota a BMW. Od roku 2006 má dva týmy i výrobce nápojů Red Bull. Protože jsou tyto týmy financované z obrovských marketingových rozpočtů, náklady rostou.
- Objem motoru s normálním nasáváním vzduchu je pro

sezónu 2006 snížený ze 3 litrů na 2,4 litru a povinné jsou osmiválcové motory. Pro sezónu 2007 je jejich specifikace zmrazená, čímž se omezí jejich vývoj s výjimkou zvýšení spolehlivosti nebo snížení nákladů.

- Německá mediální skupina Kirch koupila 75procentní podíl ve Formula One Group, ale v roce 2002 zkrachovala. V roce 2005 odkoupila její podíl od věřitelů v čele s německou bankou Bayerische Landesbank (BLB) soukromá investiční skupina CVC Capital Partners. Zástupcem BLB ve Formula One Group je Gerhard Gribkowsky, který je v roce 2012 uvězněný za daňové úniky, porušení povinností a přijetí úplatku ve výšce 44 milionů dolarů v souvislosti s touto transakcí.

### 2008–2013

- V sezóně 2008 vyhrál Lewis Hamilton svůj první titul mistra světa, když se díky předjetí Tima Glocka v poslední zatáčce posledního závodu v Brazílii dostal v hodnocení jezdců před Felipeho Massu z Ferrari. V té době už propukla globální finanční krize. Týmy F1 založily Asociaci týmů Formule 1 (FOTA), která měla vyjednat vyšší příjmy a snížit náklady. V jejím čele je nejdříve Luca di Montezemolo z Ferrari a později Martin Whitmarsh z McLarenu.

- V roce 2008 se týmy a FIA dohodnou na spolupráci při zavedení výdajových stropů. Tato snaha se dostala na vedlejší kolej, když anglické bulvární noviny *News of the World* uveřejnily článek a video, které nelegálně narušily soukromí Maxe Mosleyho.

- Na Velké ceně Singapuru má Nelson Piquet ml. nehodu za okolností, které umožní jeho týmovému kolegovi Fernandu Alonsovi vyhrát závod – to vyvolá podezření. O rok později vyšetřování FIA dospělo k závěru, že nehoda byla skutečně úmyslná.

- Na konci sezóny 2008 Honda oznamuje odchod z Formule 1. Tým koupí Ross Brawn a Nick Fry. V roce 2009 tým s motory Mercedes vyhrává mistrovství světa.

- V roce 2009 po tlaku ze strany FIA Formule 1 schválila první hybridní motory. Systém KERS (systém rekuperace

kinetické energie) hromadí energii z brzdění, ukládá ji v bateriích a přidává výkon 100 koní k 750koňským motorům.

- Vozidla Brawn GP spolu s monoposty Williams a Toyota se objevují s aerodynamickým prvkem známým jako dvojitý difuzor. Tento prvek zvětšuje plochu podvozku vozidla a vytváří dodatečný aerodynamický přítlak. Proti konceptu dvojitého difuzoru ostře protestují ostatní týmy, které tvrdí, že není v souladu se „záměry“ pravidel. Pravidla na sezónu 2009 se změnila, aby snížili aerodynamický přítlak, a tak se snížila citlivost vozidel na turbulence způsobené vozidlem před nimi. Tvůrci pravidel doufali, že to povede k těsnějším závodům a častějšímu předjíždění. Nakonec týmy s dvojitým difuzorem vyhrály u Mezinárodního odvolacího soudu FIA, který odmítl myšlenku, že v technických pravidlech Formule 1 existuje „záměr“.

- V roce 2009 Mosley obnovuje ofenzívu ohledně nákladů a od roku 2010 navrhuje „dvoukolejný“ šampionát, kde by týmy, které souhlasí s limitem na výdaje, měly určité technické výhody. Velké týmy mají proti tomu námitky a FOTA hrozí vytvořením odštěpené soutěže. Tým Williams je vyloučený z FOTA za podporu návrhů FIA. Krize vyvrcholí na Velké ceně Británie v létě 2009, kdy týmy a FIA uzavírají Dohodu o omezení zdrojů (RRA), která má kontrolovat náklady.

- Max Mosley v roce 2009 odstupuje z funkce prezidenta FIA a za nového prezidenta je zvolený Jean Todt.

- Na konci sezóny 2009 opouštějí Formuli 1 Renault, BMW a Toyota.

- Na konci roku 2012 vyprší Concorďská dohoda (viz slovník). Bernie Ecclestone vyjedná s týmy nové smlouvy, které vstoupí v platnost od ledna 2013. Nové kontrakty výrazně změny způsob přerozdělování příjmů a tvorby pravidel. Malé týmy dostanou větší finanční podíl i silnější slovo v řízení Formule 1.

- V roce 2013 se rozpadá FOTA.

- V letech 2010 až 2013 dominují tým Red Bull a jeho jezdec Sebastian Vettel, když ve čtyřech sezónách po sobě



vyhrají mistrovství světa jezdců i Pohár konstruktérů. V roce 2013 však začíná být konkurenceschopný tým Mercedes.

- Sezóna 2013 je poslední, v níž se používají osmiválcové 2,4litrové motory s normálním nasáváním vzduchu. Od roku 2014 je nahrazují nové 1,6litrové turbomotory s rozšířeným systémem rekuperace. V sezónách 2014 a 2015 je zjevné, že nejlepší motor a rekuperační systém vyvinul Mercedes a jeho monoposty dominují. V roce 2016 dosáhnou určitý pokrok Ferrari, Renault a Honda, ale motory a vozidla Mercedes stále dominují.

## ÚVOD

Zatímco souboje na trati mezi jezdci Formule 1 – gladiátory tohoto sportu – se odehrávají před zraky veřejnosti, v pozadí se odvíjí miliardolárová válka inženýrů. Formule 1 vyžaduje od týmů, kterých je zhruba dvanáct,\* aby navrhly a postavily svoje vozidla v souladu se souborem technických předpisů, které se mění skoro každý rok. Technické změny se zavádějí, aby se z bezpečnostních důvodů snížila rychlost vozidel, aby se zvýšila atraktivnost pro diváky a občas aby podnítily inovace relevantní pro silniční vozidla. Monoposty jsou navrženy tak, aby co nejrychleji projely přibližně 21 velmi odlišných okruhů: od Austrálie po Abú Zabí, od Japonska po Rusko, od Spojených států po Monte Carlo. Přední týmy tvoří více než tisíc lidí. Sestávají z inženýrů, designerů, vědců, odborníků na aerodynamiku a velmi zručných řemeslníků a řemeslnic. Většinu z desítek tisíc součástek, které se použijí na šasi a pohonnou jednotku, vyrábějí samotné týmy, aby dosáhly maximální výkonnosti. V průběhu sezóny se tyto součástky vícekrát vyvíjejí a vylepšují. Vyvrcholí to tím, že vozidla jsou na posledních závodech o jednu až dvě sekundy rychlejší než na prvních. Právě vítězství v této válce inženýrů je základem vítězství v šampionátu. Někdy se výjimečnému jezdci podaří vykompenzovat slabinu vozidla, ale je to zřídkavé. Nikdo nikdy nevyhrál mistrovství světa se slabým autem.

---

\* Od sezóny 2017 se počet ustálil na 10 týmů. Přes vícere snahy o vstup nových týmů se to do roku 2022 zatím nestalo (pozn. red.).

Celkový výkon moderního vozidla Formule 1 je ohromující. Zrychlení z nuly na sto kilometrů za hodinu je „skromných“ 2,4 sekundy, ale je to proto, že vozidlo nedokáže přenést dostatek energie přes pneumatiky. Ve skutečnosti se jeho zrychlení ještě zvětšuje: o dalších sto kilometrů za hodinu zrychlí jen za dvě sekundy. I brzdění je ohromující: z 320 kilometrů za hodinu zastaví za 3,5 sekundy. Přetížení, jaké jezdci zažívají, je také impozantní: 5G při brzdění a 4G při průjezdu zatáčkami. Pro srovnání, v silničním vozidle s vysokým výkonem to může být 1G při brzdění i v zatáčkách. Nadměrné přetížení vysvětluje, proč jezdci musí být skvělí sportovci srovnatelní s kterýmkoliv olympionikem.

Příčinou tohoto impozantního výkonu je do značné míry aerodynamický „přítlak“, který vozidla vytvářejí. Jsou to obrácené stíhačky, které přítlak přes pneumatiky a zvyšující se přilnavost tlačí k vozovce – to je tedy příčina vysoké výkonnosti v zatáčkách, při brzdění a zrychlování. Vozidla dokážou vytvořit přítlak, který se rovná jejich hmotnosti; při rychlosti 180 km/h je to tři čtvrtiny tuny, což teoreticky znamená, že při té rychlosti by mohli jet „dolů hlavou“ a udrželi by se na stropě. Při maximální rychlosti vozidla vyprodukuje přítlak 2,5 tuny. Odpor vzduchu je tak vysoký, že už jen zdvižení nohy z pedálu při maximální rychlosti způsobí zpomalení s přetížením 1G – stejně, jako když výkonné silniční vozidlo prudce brzdí. Jinými slovy, pilot F1, který zvedne nohu z plynu, zpomalí tak rychle, jako když řidič Porsche 911 dupne na brzdu.

Motory a převodovky také představují velkolepé technické vymoženosti. Osmirychlostní převodovka je velmi účinná a mění převody za méně než 40 milisekund. Je také plnou součástí vozidla, nese všechny součástky a hmotnost zadního odpružení. Kryt je obvykle vyrobený z kompozitu uhlíkových vláken. Pohonná jednotka sestává z 1,6litrového turbomotoru s vnitřním spalováním a z rekuperačního systému (ERS), který přes turbodmychadlo zadržuje kinetickou energii vozidla a energii výfukových plynů z motoru. Energie se tak skladuje v sadě baterií a znovu se využívá prostřednictvím dvou elektrických motorů generátorů nainstalovaných v motoru. Jeden elektromotor je přímo propojený s pohonnou jednotkou a v omezených časových úsecích (přibližně 30–40 procent okruhu) dodává až 160 koní. Druhý elektromotor je spojený s turbodmychadlem/kompresorem, jak na rekuperování energie, tak i na pohon kompresoru, aby optimalizoval vstupní profil zvýšení tlaku a odstranil zpoždění turba. Pohonná jed-

notka, motor s vnitřním spalováním a ERS, dokážou spolu vytvořit vyšší maximální výkon – více než 800 koní – než předtím používaný 2,4litrový osmiválec s normálním nasáváním. Ještě úžasnější je, že to dokážou při méně než dvoutřetinové spotřebě během závodu. Na většině okruhů je to kolem 39 litrů na sto kilometrů. To může znít jako obrovské požírání paliva, ale ve skutečnosti je to dosud asi nejúčinnější využití benzínu. V roce 2015 Lewis Hamilton na Mercedesu vyhrál v Monze na jediné natankování 136litrové nádrže. Závod, který měřil 309 kilometrů, dokončil za 78 minut průměrnou rychlostí 236 km/h.

Tuto knihu jsem nazval *Nelítostný šampionát* ze dvou důvodů. Ten první je, že vítězství ve Formuli 1 vyžaduje nejen mistrovství v mnohých technických oborech, ale také zvládnutí ekonomiky a politiky, které jsou klíčové pro postavení každého týmu v soutěži. Jak by řekl Ross, cílem je úplnost. Za druhé, je to uznání skutečnosti, že Rossův úspěch vyplynul i z jeho ochoty dotáhnout každý aspekt tohoto sportu k úplnému limitu způsobem, jakým Jack Reynolds vytvořil to, co známe jako totální fotbal, a Johan Cruyff se stal jeho nejoslavovanějším představitelem. Pokud někdo může tvrdit, že vytvořil a mistrovsky zvládl nemilosrdnou „totální Formuli 1“, je to Ross Brawn.

Většina této knihy je tedy zkoumáním kariéry a uvažování Rosse Brawna. Chtěl bych však začít stručným popisem toho, jak jsem se k práci na tomto projektu s Rossem dostal. Pro někoho, kdo píše takovouto knihu, je neobvyklé, že jsem měl štěstí – nebo neštěstí – několik let soupeřit s Rossem, když jsem působil jako generální ředitel a potom předseda představenstva jednoho z nejstarších týmů Formule 1 – ve Williamsu. Shodou okolností to byl tým, v němž Ross v roce 1976 začal svoji kariéru. Doufám, že zasadím do kontextu a vysvětlím, proč tato kniha může být zajímavá i pro širší publikum, než jsou ti, co sledují Formuli 1 a zajímají se o ni.

V březnu 2012 jsem odstoupil z funkce předsedy představenstva Williamsu. Prohrál jsem pětiletý souboj s mužem, který v té době kontroloval tento sport – Berniem Ecclestonem. Tyto události jsem popsal ve veselé knížce ve stylu manga, kterou jsem nazval *Umění války – pět roků ve Formuli 1*. Toto období mě však také podnítilo přemýšlet o tom, jak jsem tuto bitvu prohrál, jak jsem selhal v misi, kterou jsem si sám určil – v misi, která se zdála, tehdy i teď, být zcela racionální a prospěšná nejen pro tým Williams, ale i pro Formuli 1 a nakonec i pro Ecclestonea.