

1 BESTSELLER

VIAC NEŽ MILIÓN PREDANÝCH VÝTLAČKOV

Prečo niektoré spoločnosti
urobia veľký skok vpred...
a iné nie

Z DOBRÉHO
SKVELÉ

GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

spoluautor bestselleru

BUILT TO LAST

JIM COLLINS JE TIEŽ AUTOROM KNIHY

Built to Last

(spolu s Jerry I. Porrasom)

Z DOBRÉHO
SKVELÉ

GOOD TO GREAT

**Prečo niektoré spoločnosti
urobia veľký skok vpred...
a iné nie**

JIM COLLINS



eastone BOOKS
INSPIRATION | PLEASURE | MOTIVATION

GOOD TO GREAT. Copyright © 2001 by Jim Collins. All rights reserved.
Slovak edition copyright © 2016 by Eastone Group, a. s.
Translation © 2005 by Janka Almanová

Z anglického originálu Jim Collins, *Good to Great*, vydaného v roku 2001
vydavateľstvom Harper Collins preložila Mgr. Janka Almanová.
V roku 2017 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Jazyková úprava: Silvia Rybárová
Jazyková korektúra: Míriam Pokorná
Layout: Robert Zelník, Eastone Studio
Jacket design: Chin-Yee Lai

Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.

ISBN 80-89217-09-5

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nesmie byť žiadnym spôsobom
reprodukovaná alebo rozmnožovaná bez predchádzajúceho písomného súhlasu
majiteľa autorských práv.

Tuto knihu venujem svojim ‚Šimpanzom‘.

Mám vás všech rád, každého jednoho.

OBSAH

<i>Podakovanie</i>	<i>ix</i>
<i>Predslov</i>	<i>xiii</i>
<i>Predslov k slovenskému vydaniu</i>	<i>xv</i>
1: Dobré je nepriateľom skvelého	1
2: Vedenie 5. úrovne	19
3: Najprv kto... potom čo	45
4: Postavte sa zoči-voči tvrdým faktom (ale nikdy nestrácajte nádej)	71
5: Koncept ježka (jednoduchosť v rámci troch kruhov)	97
6: Kultúra disciplíny	131
7: Technologické akcelerátory	157
8: Zotrvačník a osudová slučka	179
9: Od Good to Great k Built to Last	205
EPILÓG: Často kladené otázky	229
<i>Prílohy výskumu</i>	<i>236</i>
<i>Poznámky</i>	<i>277</i>



ČLENOVIA VÝSKUMNÉHO TÍMU 'GOOD TO GREAT'
NA STRETNUTÍ TÍMU V JANUÁRI 2000

Prvý rad: Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair,
Stefanie A. Judd, Christine Jones

Druhý rad: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman,
Scott Jones, Weijia (Eve) Li

Tretí rad: Nicholas M Osgood, Jenni Cooper,
Leigh Wilbanks, Anthony J. Chirikos

Štvrtý rad: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen,
Peter Van Genderen, Lane Hornung

Na fotografii chýbajú: Scott Cederberg, Morten T. Hansen,
Amber L. Young

Foto: JIM COLLINS COLLECTION

POĎAKOVANIE

Bolo by prehnané tvrdiť, že autorom tejto knihy je iba Jim Collins. Bez významnej pomoci iných ľudí by táto kniha určite nevznikla.

Na vrchole zoznamu sú členovia výskumného tímu. Mal som to ohromné šťastie, že sa mi podarilo získať výnimočnú skupinu ľudí oddaných tomuto projektu. Celkovo do projektu vložili asi 15 000 hodín práce a kvalitatívny štandard, ktorý si pre svoju prácu stanovili, posunul moju latku poriadne vysoko. Keď som sa moril s písaním knihy, predstavoval som si všetkých tých tvrdo pracujúcich členov tímu, ktorí tomuto projektu venovali celé mesiace (v niektorých prípadoch roky), ako mi pozerajú ponad plece, berú ma na zodpovednosť a vyzývajú ma k vytvoreniu konečného rukopisu, ktorý by spĺňal ich nároky a bol by hodný ich namáhavej práce a vkladu. Dúfam, že sa moja práca stretne s ich uznaním. Ak sa mi spomínaný štandard nepodarilo dosiahnuť, je to výlučne moja vina.

Členovia výskumného tímu *Good to Great*

<i>Brian J. Bagley</i>	<i>Lane Hornung</i>	<i>Vicki Mosur Osgood</i>
<i>Scott Cederberg</i>	<i>Christine Jones</i>	<i>Alyson Sinclair</i>
<i>Anthony J. Chirikos</i>	<i>Scott Jones</i>	<i>Peter Van Genderen</i>
<i>Jenni Cooper</i>	<i>Stefanie A. Judd</i>	<i>Paul Weissman</i>
<i>Duane C. Duffy</i>	<i>Brian C. Larsen</i>	<i>Leigh Wilbanks</i>
<i>Eric Hagen</i>	<i>Weijia (Eve) Li</i>	<i>Amber L. Young</i>
<i>Morten T. Hansen</i>	<i>Nicholas M. Osgood</i>	

Okrem toho by som rád poďakoval Denisovi B. Nockovi z University of Colorado Graduate School of Business, ktorý mi pomohol nájsť a získať najlepších absolventov, aby sa pripojili k výskumnému tímu. Dostať správnych členov výskumného tímu „do autobusu“ bolo tým *najdôležitejším* krokom k úspechu projektu a práve Denis zohral mimoriadne dôležitú úlohu pri naplňaní autobusu úžasnými ľuďmi. Som veľmi zaviazaný Carol Krismanovej, takisto z University of Colorado, a jej oddaným pracovníkom

z Obchodnej knižnice Williama M. Whita (William M. White Business Library), ktorí trpezlivo spolupracovali s členmi výskumného tímu pri získavaní všetkých možných utajených a zastrčených informácií. Okrem Carol by som rád poďakoval Betty Grebeovej, Lynette Leikerovej, Dinah McKayovej, Marthe Jo Sani a Jean Whelanovej.

Obzvlášť som zaviazaný veľkému počtu kritických čitateľov, ktorí venovali hodiny čítaniu konceptov rukopisu a zásobovali ma tvrdými faktickými pripomienkami k tomu, čo bolo treba zlepšiť. Napriek občas nemilosrdnej (ale vždy užitočnej) spätnej väzbe neustále posilňovali moju vieru v potenciál tohto projektu. Rád by som preto poďakoval Kirkovi Arnoldovi, R. Wayne Bossovi, Natálii Cherney-Roca, Paulovi M. Cohenovi, Nicole Toomey Davisovej, Andrewovi Fennimanovi, Christopherovi Formanovi, Williamovi C. Garriockovi, Terry Goldovej, Edovi Greenbergovi, Marthe Greenbergovej, Waynovi H. Grossovi, Georgovi H. Hagenovi, Becky Hallovej, Liz Heronovej, Johnovi G. Hillovi, Ann H. Juddovej, Robovi Kaufmanovi, Joeovi Kennedymu, Keithovi Kennedymu, Butchovi Kerznerovi, Alanovi Khazeiovi, Anne Knappovej, Betine Koskiovej, Kenovi Krechmerovi, Ph.D. Barbare B. Lawtonovej, Kylovi Lefkoffovi, Kevinovi Maneyovi, Billovi Millerovi, Josephovi P. Modico, Thomasovi W. Morrisovi, Robertovi Mrlikovi, Johnovi T. Myserovi, Petrovi Noslerovi, Antonii Ozeroffovej, Jerryemu Petersonovi, Jimovi Reidovi, Jamesovi J. Robbovi, Johnovi Rogersovi, Kevinovi Rumonovi, Heather Reynoldsovej Sagarovej, Victorovi Sanvidovi, Masonovi D. Schumacherovi, Jeffreyemu L. Seglinovi, Sine Simantobovej, Orinovi Smithovi, Petrovi Staudhammerovi, Rickovi Sterlingovi, Tedovi Stolbergovi, Jeffovi Tarrovi, Jean Taylorovej, Kim Hollingsworthovej, Tomovi Tierneymu, Johnovi Vitalovi, Danovi Wardropovi, Markovi H. Willesovi, Davidovi L. Witherowovi a Anthonyemu R. Yueovi za ich úprimnosť a postrehy.

Mali sme to šťastie, že sa na našom projekte zúčastnili riadiaci pracovníci, ktorí sa zaslúžili o transformáciu v good-to-great spoločnostiach, a títo trpezlivo znášali naše otázky počas jeden- až dvojhodinových pohovorov a niekedy aj počas následných diskusií. Každému z týchto ľudí by som rád vyjadril nádej, že táto kniha zachytí najlepšie z toho, čo dosiahli. V skutočnosti ste to vy, tí neospevovaní hrdinovia amerického biznisu: Robert Aders, William F. Aldinger 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 3., John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Jurgens, William E. Kelvie, Linda K. Knightová, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David. O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merloová, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N. D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen Jr., John D. Ong, Dr. Emanuel 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. Sanders, 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.

Veľa ľudí zo spoločností zaradených do nášho výskumu nám veľmi pomohlo pri organizovaní pohovorov a poskytovaní kľúčových dokumentov a informácií. Rád by som predovšetkým spomenul Catherine Babingtonovú, Davida A. Baldwina, Ann Fahey-Widmanovú a Miriam Welty Trangsrudovú z Abbott Laboratories; Ann M. Collierovú z Circuit City; Johna P. DiQuolla z Fannie Mae; Davida A. Fauscha a Danielle M. Frizziovú z Gillette; Tinu Barryovú za jej pomoc v Kimberly-Clark a jej postrehy o Darwinovi Smithovi; Lise Crouchovej a Angie McCoyovej z Kimberly-Clark; Jackovi Cornettovi zo spoločnosti Kroger; Terry S. Lisenbyovej a Corneli Wellsovej zo spoločnosti Nucor; Stevenovi C. Parrishovi a Timothy A. Sompolskemu zo spoločnosti Philip Morris; Sheryl Y. Battlesovej a Diane L. Russo z Pitney Bowes; Thomasovi L. Mammoserovi a Laurie L. Meyerovej z Walgreens; a Naomi S. Ishidovej z Wells Fargo.

Moje osobitné poďakovanie patrí Diane Compagnovej Millerovej za jej pomoc pri „otvorení dverí“ vo Wells Fargo, Johnovi S. Reedovi za jeho pomoc pri „otvorení dverí“ v spoločnosti Philip Morris, Sharon L. Wurtzelovej za jej pomoc pri „otvorení dverí“ v Circuit City, Carlovi M. Brauerovi za jeho postrehy o Circuit City a za štedrosť, s ktorou sa so mnou podelil o svoj rukopis, Jamesovi G. Clawsonovi za jeho prípady a postrehy týkajúce sa Circuit City, Karen Lewisovej za jej pomoc s archívom spoločnosti Hewlett-Packard, Tracy Russelovej a jej kolegom z Centra pre

výskum hodnoty cenných papierov (The Centre for Research in Security Prices) za ich usilovnosť pri zabezpečovaní najaktuálnejších údajov, Virginii A. Smithovej za jej ochotnú pomoc, Nickovi Sagarovi za jeho key beta, Marvinovi Bresslerovi za jeho postrehy a múdrosť, Bruce Woolpertovi za to, že mi pomohol porozumieť konceptu mechanizmov (a za jeho neustálu podporu), Ruth Ann Bagleyovej za usilovné čítanie korektúr, Dr. Jeffrey-mu T. Luftigovi za to, že som mal prístup k jeho pozoruhodnému mozgu, profesorovi Williamovi Briggsovi za jeho schopnosť rozložiť zložitý problém do použiteľnej jednoduchosti, admirálovi Jimovi Stockdalovi za jeho hodnotné učenie, Jenifer Futernickovej za jej inšpiráciu pri vytvorení salóna McKinsey, ktorý podnietil tento projekt, a Billovi Meehanovi za počiatočnú iskru.

Rád by som osobitne spomenul Jerryho Porrasa, mentora môjho výskumu; Jamesa J. Robba, môjho talentovaného grafického poradcu, Petra Ginsberga, môjho spoľahlivého agenta a člena výboru vo vydavateľskom svete; Lisu Berkowitzovú, ktorá vie robiť zázraky, a Adriana Zackheima, ktorý oduševnene podporoval a veril v túto knihu od chvíle, keď sa o nej dozvedel.

Nakoniec som nesmierne vďačný za to veľké šťastie, že môžem byť ženatý s Joanne Ernstovou. Po dvadsiatich rokoch manželstva naďalej znáša moju tak trochu neurotickú povahu a sklon nechať sa pohltiť projektmi, ako je tento. Je nielen mojím užitočným kritikom, ale aj mojou najväčšou a najtrvalejšou oporou. Absolútnou definíciou úspechu v živote je to, že si vás váš partner s pribúdajúcimi rokmi stále viac váži a má vás stále radšej. Podľa tohto meradla viac než podľa akéhokoľvek iného dúfam, že budem rovnako úspešný ako ona.

PREDSLOV

V čase, keď som dokončoval rukopis tejto knihy, išiel som si zabehať hore strmým skalnatým chodníkom v Eldorado Springs Canyon, južne od môjho domu v meste Boulder, Colorado. Práve som zastal na vrchole jedného z mojich najobľúbenejších odpočívadiel s výhľadom na hornatú krajinu, ešte stále prikrytú zimným kabátom snehu, keď mi v mysli vyvstala zvláštna otázka: Koľko by mi ktosi musel zaplatiť, aby som *nevydal* knihu *Z dobrého skvelé?*

Vzhľadom na fakt, že som predchádzajúcich päť rokov strávil prácou na výskumnom projekte a písaním tejto knihy, to bol zaujímavý myšlienkový experiment. Niežeby hádam neexistovalo *nejaké* číslo, pri ktorom by som bol v pokušení ju pochovať, ale kým som prekročil prah sto miliónov dolárov, bolo na čase pustiť sa späť dolu chodníkom. A ani tá suma ma nepresvedčila, aby som sa vzdal tohto projektu. Vo svojom srdci som učiteľ, a tak je pre mňa nepredstaviteľné, že by som sa so študentmi na celom svete nepodelil o to, čo sme sa dozvedeli. Túto knihu vám predkladám v mene učenia sa a učenia iných.

Po mnohých mesiacoch života ako pustovník v čomsi, čo nazývam „mníšskym rozpoložením“, by som od ľudí veľmi rád počul, čo sa u nich osvedčilo, a čo nie. Dúfam, že na týchto stranách nájdete veľa hodnotného, a že začnete dôsledne využívať to, čo sa naučíte, pri akejkoľvek svojej činnosti, ak nie vo vašej spoločnosti, tak vo vašej práci v sociálnej oblasti, a ak nie tam, tak aspoň vo svojom živote.

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

PREDSLOV K SLOVENSKÉMU VYDANIU

Všetci to veľmi dobre poznáme: Veľa povolaných, málo vyvolených. Podobne to platí aj o knihách, ako budovať úspešnú organizáciu: Veľa kníh bolo napísaných, málo z nich pomenúva veci tak presne a výstižne, že sú to všeobecne platné princípy. *Z dobrého skvelé* (Good to Great) od Jima Collinsa poskytuje jasný návod, ako vybudovať dlhodobu veľmi úspešnú organizáciu. Z tohto pohľadu kniha vysoko vyčnieva nad všetkými, ktoré boli doteraz na danú tému napísané, oslavované, a po čase mnohé zabudnuté.

Kniha opisuje reálne udalosti, zaujímavé a poučné príbehy, odhaľuje pravdivú podstatu a podobu úspechu a cestu k nemu.

Pre slovenského čitateľa mám dve dobré správy o tejto knihe.

Prvou je, že použiteľnosť odporúčaní vôbec nie je obmedzená iba na americké podnikateľské prostredie.

Druhou dobrou správou je, že odporúčania môžete preniesť do svojej práce bez ohľadu na veľkosť a typ organizácie, jej doterajšiu históriu a budúcu perspektívu, či ste manažérom stabilnej firmy, drobným podnikateľom, lekárom alebo študentom.

Nie som so istý, či sa kniha bude páčiť všetkým.

Z dobrého skvelé môže byť „neprijemným“ čítaním pre tých, ktorých cieľom je rýchlo dosiahnuť vysoké zisky, alebo sa stať manažérskou či podnikateľskou celebritou. Pre tých, čo pri pohľade späť radi hovoria: *Na tom som dobre zarobil!* Predstava úspechu sa veľmi často spája práve s takýmto modelom.

V ruke držíte vynikajúci návod, ako vybudovať skvelú organizáciu po každej stránke – ľudskej, spoločenskej, podnikateľskej, manažérskej. Takú organizáciu, u ktorej pri pohľade späť budete môcť povedať: *Dokázali sme to!* A ja verím, že takto uvažujúcich ľudí nie je málo.

Prajem vám príjemný a poučný zážitok z čítania tejto výnimočnej knihy.

– PhDr. Peter Benkovič
Maxman Consultants

DOBRÉ JE NEPRIATEĽOM SKVELÉHO

To, čo robí smrť ťažkou, je neuspokojená zvedavosť.

– BERYL MARKHAM,
*West with the Night*¹

Dobré je nepriateľom skvelého.

A to je jeden z hlavných dôvodov, prečo je tak málo toho, čo sa stane skvelým.

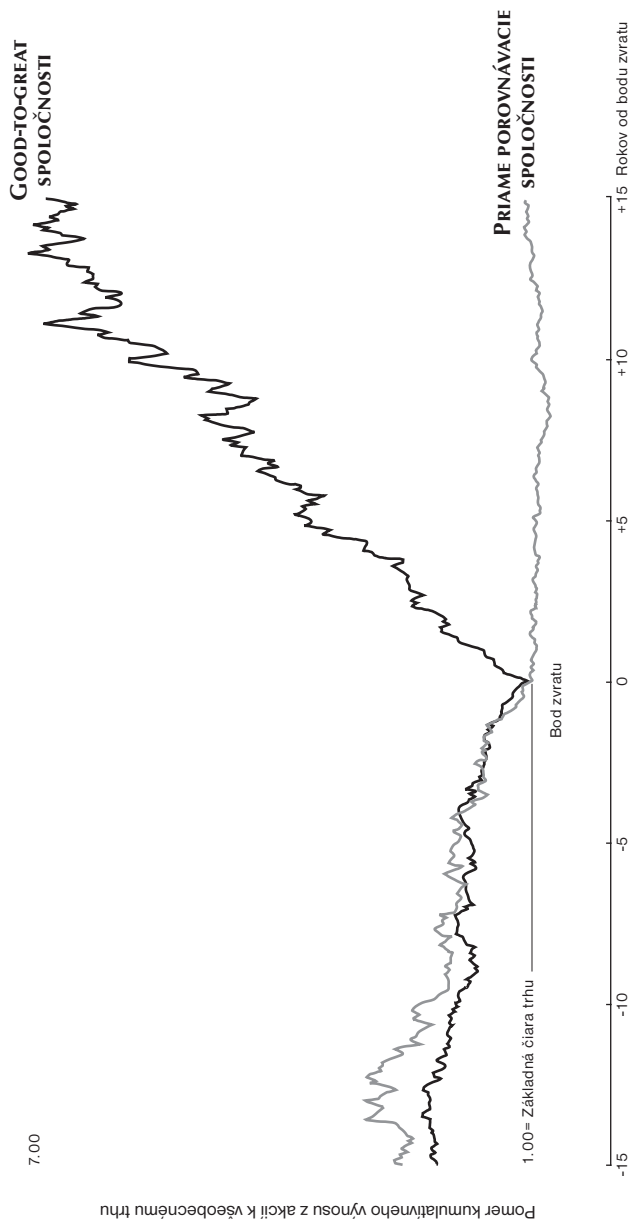
Nemáme skvelé školy, predovšetkým preto, že máme dobré školy. Nemáme skvelú vládu, hlavne preto, že máme dobrú vládu. Málo ľudí dosiahne skvelý život, z veľkej časti preto, že je také ľahké uspokojiť sa s dobrým životom. Drvivá väčšina spoločností sa nikdy nestane skvelými presne preto, že sa drvivá väčšina stane celkom dobrými – a to je ich hlavný problém.

Toto zistenie mi začalo byť až prenikavo jasné v roku 1996, keď som večeral so skupinou myšlienkových lídrov, ktorí sa stretli kvôli diskusii o výkonnosti organizácií. Naklonil sa ku mne Bill Meehan, riaditeľ pobočky McKinsey & Company v San Franciscu, a neformálne sa mi zdôveril, „Vieš, Jim, nám všetkým, čo sme tu, sa *Built to Last* hrozne páči. Ty a tvoj spoluautor ste pri výskume a písaní odvodili skvelú prácu. Bohužiaľ, je to nepoužiteľné.“

Zo zvedavosti som ho požiadal o vysvetlenie.

„Spoločnosti, o ktorých si písal, boli väčšinou po celý čas skvelé,“ povedal. „Nikdy sa nemuseli meniť z dobrých spoločností na skvelé spoločnosti. Mali takých rodičov, ako bol David Packard a George Merck, ktorí od začiatku formovali ich charakter výnimočnosti. Ale čo prevažná väčšina spoločností, ktoré sa jedného dňa zobudia a uvedomia si, že sú dobré, ale nie skvelé?“

GOOD-TO-GREAT ŠTÚDIA



Graf znázorňuje priemerný pomer, pričom každá spoločnosť bola v bode zvratu nastavená na hodnotu 1.

Dnes si uvedomujem, že Meehan vo svojej poznámke o „nepoužiteľnosti“ kvôli väčšiemu efektu zveličoval, ale jeho základný postreh bol správny – že skutočne skvelé spoločnosti boli vo väčšine prípadov vždy skvelé. A prevažná väčšina dobrých spoločností ostáva presne takými – dobrými, ale nie skvelými. Skutočne, Meehanova poznámka sa ukázala byť nesmierne cenným darom, pretože zasiala semienka otázok, ktoré sa stali základom celej tejto knihy, a to: Môže sa dobrá spoločnosť stať skvelou? A ak áno, tak ako? Alebo je choroba „byť iba dobrým“ nevyliciteľná?

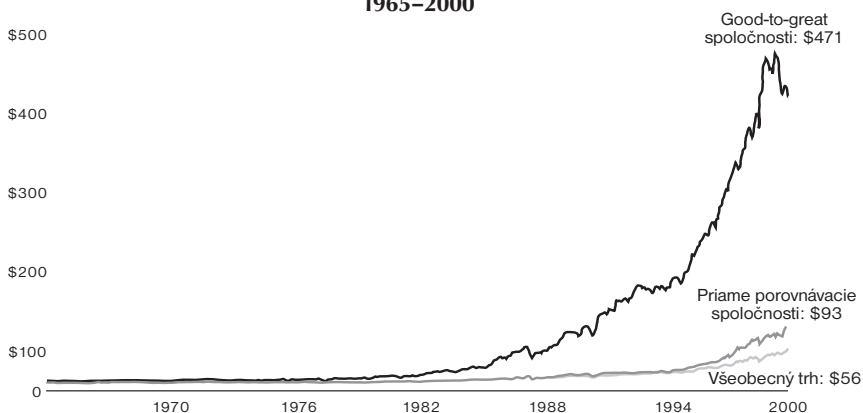
Päť rokov po tej osudnej večeri môžeme bez akýchkoľvek pochybností povedať, že transformácie z dobrého na skvelé *sa skutočne dejú* a my sme sa dozvedeli mnoho o premenných, ktoré tieto transformácie umožňujú. Inšpirovaný výzvou Billa Meehana som sa spolu so svojím výskumným tímom pustil do päťročného výskumu, na cestu za objavovaním vnútorného mechanizmu premeny good-to-great.

Aby ste rýchlo pochopili koncept projektu, pozrite si graf na strane 2*. Stručne povedané, identifikovali sme spoločnosti, ktoré urobili skok od dobrých výsledkov k skvelým, a tieto výsledky si udržali najmenej pätnásť rokov. Tieto spoločnosti sme porovnali so starostlivo vybranou kontrolnou skupinou porovnávacích spoločností, ktorým sa takýto skok nepodarilo urobiť, alebo ak ho urobili, nepodarilo sa im ho udržať. Potom sme porovnali good-to-great spoločnosti s kontrolnými spoločnosťami, aby sme zistili podstatné a odlišujúce faktory, ktoré tu pôsobili.

Vzorky good-to-great spoločností, ktoré sa v tejto štúdii „prebojovali do finále“, dosiahli mimoriadne výsledky s priemerným kumulatívnym výnosom z akcií za 15 rokov po bode ich zvratu rovnajúcim sa 6,9-násobku výnosu akciového trhu vo všeobecnosti.² Na porovnanie, General Electric (spoločnosť, ktorú mnohí považujú za najlepšie vedenú spoločnosť v Amerike na konci dvadsiateho storočia) prekonala počas 15 rokov od roku 1985 do roku 2000 výkon trhu 2,8-násobne.³ Navyše, ak ste v roku 1965 investovali 1 dolár do investičného fondu good-to-great spoločností, držiac každú z týchto spoločností do bodu zvratu na úrovni všeobecného akciového trhu, a zároveň ste investovali 1 dolár do fondu s výkonom na úrovni akciového trhu vo všeobecnosti, váš 1 dolár vo fonde good-to-great spoločností by sa do 1. januára 2000, kedy by ste si ho vybrali, znásobil 471-krát, v porovnaní s 56-násobným nárastom na trhu.⁴

* Popis toho, ako boli vytvorené grafy na stranách 2 a 4, sa nachádza v poznámkach ku kapitole 1 na konci knihy.

Kumulatívny výnos z akcií pri investovaní jedného dolára, 1965–2000



Poznámky:

1. 1 dolár rovnomerne rozdelený medzi spoločnosti z každého súboru 1. januára 1965.
2. Každá spoločnosť až do bodu zratu udržiavaná na úrovni výnosov všeobecného trhu.
3. Kumulatívna hodnota každého fondu, dosiahnutá 1. januára 2000.
4. Dividendy reinvestované a upravené o zmeny súvisiace s delením akcií.

Toto sú nevšedné čísla, ktoré sa stanú ešte nevšednejšími, keď vezmeme do úvahy skutočnosť, že pochádzajú od spoločností, ktoré boli predtým úplne *všedné*. Uvažujme len o jednom prípade – Walgreens. Viac ako štyridsať rokov sa Walgreens trmácal svojou cestou ako veľmi priemerná spoločnosť, viac či menej sledujúca vývoj všeobecného akciového trhu. A potom zrazu v roku 1975 zdanlivo z ničoho nič – bum! – Walgreens začal stúpať... a stúpať... a stúpať... a stúpať... a jednoducho stále stúpala. Od 31. decembra 1975 do 1. januára 2000, jeden dolár investovaný vo Walgreens prevyšil jeden dolár investovaný do technologickej superstar – spoločnosti Intel – takmer dvojnásobne, General Electric takmer pätnásobne, Coca-Cola takmer osemnásobne a všeobecný akciový trh (vrátane vyskočenia NASDAQ akcií na konci roku 1999) viac ako *pätnásťnásobne*.^{*} Ako sa, prepánajána, spoločnosť, ktorá tak dlho nebola ničím zvláštnym, pretransformovala na spoločnosť prevyšujúcu svojím výkonom niektoré z najlepšie vedených organizácií na svete? A ako to, že Walgreens bol

^{*} Kalkulácie výnosu akcií použité v tejto knihe odrážajú celkový kumulatívny výnos pre investora, po reinvestovaní dividend a ich úprave v súvislosti s delením akcií. „Všeobecný akciový trh“ (často označovaný jednoducho „trh“) odráža celkové množstvo akcií obchodovaných na Burze cenných papierov v New Yorku, na Americkej burze cenných papierov a NASDAQ. Ohľadne podrobností o zdrojoch údajov a výpočtoch pozri poznámky ku kapitole 1.

schopný urobiť takýto skok, kým iné spoločnosti v rovnakom odvetví s rovnakými príležitosťami a podobnými zdrojmi, ako napríklad Eckerd, takýto skok *neurobili*? Tento jediný prípad vystihuje podstatu nášho hľadania.

Táto kniha nie je o spoločnosti Walgreens ako takej, ani o žiadnej inej konkrétnej spoločnosti z tých, čo sme skúmali. Je o *otázke*: Môže sa dobrá spoločnosť stať skvelou, a ak áno, tak ako? – a o našom hľadaní nadčasových, univerzálnych odpovedí, ktoré sa dajú aplikovať v akejkoľvek organizácii.

Naše päťročné hľadanie prinieslo početné postrehy, mnohé z nich sú prekvapujúce a celkom v protiklade s konvenčnými názormi, ale jeden obrovský záver stojí nad všetkými ostatnými: Veríme, že takmer akákoľvek organizácia môže výrazne zlepšiť svoje postavenie a výkon, môže sa dokonca stať skvelou, ak bude svedomito aplikovať súbor myšlienok, ktoré sme odhalili.

Táto kniha vás má naučiť to, čo sme sa dozvedeli. Zvyšok tejto úvodnej kapitoly rozpráva príbeh našej cesty, načrtáva naše výskumné metódy a podáva prehľad kľúčových zistení. V kapitole 2 sa vrhne na samotné zistenia a začneme jedným z najprovokatívnejších z celej štúdie: vedením 5. úrovne.

NEUTÍCHAJÚCA ZVEDAVOSŤ

Ludia sa často pýtajú: „Čo vás motivuje k tomu, aby ste sa pustili do takýchto obrovských výskumných projektov?“ To je dobrá otázka. Odpoveď znie: „Zvedavosť.“ Nie je pre mňa nič vzrušujúcejšie, ako vybrať si otázku, na ktorú nepoznám odpoveď, a vydať sa na výpravu za odpoveďami. Hlboko ma uspokojuje nastúpiť do člna ako Lewis a Clark** a zamieriť na západ, hovoriac: „Nevieme, čo nájdeme, keď sa tam dostaneme, ale keď sa vrátíme späť, určite vám dáme vedieť.“

Tu je skrátenej príbeh tejto konkrétnej odysey zvedavosti.

**Meriwether Lewis a William Clark, americkí bádatelia, ktorých americký prezident Thomas Jefferson vyslal na expedíciu s cieľom zmapovať severozápad USA, najmä vodné trasy, využiteľné pri rozvíjaní obchodu. Expedícia sa konala v rokoch 1804-1806 a viedla pozdĺž riek Missouri a Columbia až k Tichému oceánu. Bádatelia prešli viac než 3700 míľ a objavili medzi iným takmer 50 indiánskych kmeňov, 178 nových druhov rastlín a 122 druhov živočíchov (pozn. red.).

Fáza 1: Hľadanie

So spomínanou otázkou v hlave som začal zostavovať tím vedeckých pracovníkov. (Keď v knihe použijem slovíčko „my“, mám na mysli náš výskumný tím. Na tomto projekte pracovalo v kľúčových momentoch celkovo dvadsaťjeden ľudí, obvykle v štvor- až šesťčlenných tímoch.)

Našou prvou úlohou bolo nájsť spoločnosti, ktoré vykazovali vzorec good-to-great, znázornený v grafe na strane 2. Pustili sme sa do šesťmesačného „finančno-analytického pochodu smrti“, hľadajúc spoločnosti, ktoré vykazovali nasledujúci základný vzorec: pätnásťročný kumulatívny výnos z akcií na úrovni alebo pod úrovňou všeobecného akciového trhu, prerušený bodom zvratu, potom počas ďalších pätnástich rokov kumulatívny výnos na úrovni najmenej trojnásobku trhu. Zvolili sme pätnásťročné obdobie, pretože presahuje obdobie trvania „jednodňových zázrakov“ a šťastných náhod (jednoducho nie je možné mať šťastie celých pätnásť rokov) a prevyšuje priemerné funkčné obdobie väčšiny CEOv (čo nám pomohlo oddeliť skvelé spoločnosti od takých, ktoré len náhodou mali jedného skvelého lídra). Trojnásobok trhu sme zvolili preto, lebo prevyšuje výkon väčšiny všeobecne uznávaných skvelých spoločností. Na ilustráciu, investičný fond nasledujúcej „šľachty“ medzi spoločnosťami prevýšil počas rokov 1985 až 2000 trh iba 2,5-násobne: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart a Walt Disney. Poraziť takúto zostavu – to už nič je.

Systematicky sme prehľadávali a triedili počiatočnú myriadu spoločností, ktoré sa v rokoch 1965 až 1995 objavili vo Fortune 500, až sme nakoniec našli jedenásť good-to-great vzoriek. (Podrobný opis nášho hľadania nájdete v prílohe I.A.) Pár bodov si však zaslúži, aby som ich na tomto mieste stručne spomenul. Po prvé, spoločnosť musela vykazovať good-to-great vzorec *nezávisle od svojho odvetvia*; ak celé odvetvie vykazovalo rovnaký vzorec, spoločnosť sme vypustili. Po druhé, diskutovali sme o tom, či by sme okrem kumulatívnych výnosov akcií mali použiť dodatočné výberové kritériá, ako napríklad celospoločenský vplyv a blahobyť zamestnancov. Nakoniec sme sa rozhodli obmedziť náš výber na vzorec v podobe good-to-great *výsledkov*, keďže sme nevedeli vymyslieť žiadnu konzistentnú metódu výberu na základe týchto ďalších premenných bez toho, aby sme doň vniesli svoje vlastné predsudky. V poslednej kapitole sa vyjadrím aj k vzťahu medzi korporátnymi hodnotami a *trvalo* skvelými spoločnosťami, ale tento kon-

krétny výskum je zameraný na veľmi špecifickú otázku – ako urobiť z dobrej organizácie takú, ktorá trvalo dosahuje skvelé výsledky.

Pri prvom pohľade na získaný zoznam sme boli prekvapení. Kto by si bol pomyslel, že Fannie Mae porazí také spoločnosti, ako GE a Coca-Cola? Alebo že by Walgreens mohla poraziť Intel? Tento prekvapujúci zoznam – a bolo by ťažké nájsť rôznorodejšiu skupinu – nám hneď na začiatku uštedril kľúčovú lekciu. Z dobrého je možné urobiť skvelé aj za tých najodlišnejších podmienok. Toto bolo prvé z mnohých prekvapení, ktoré nás viedli k tomu, aby sme prehodnotili naše zmýšľanie o „výnimčnosti“ podnikov.

GOOD-TO-GREAT PRÍPADY

Spoločnosť	Výsledky od bodu zvratu do 15 rokov po bode zvratu*	Rok zvratu až rok zvratu + 15
Abbott	3,98-násobok trhu	1974-1989
Circuit City	18,50-násobok trhu	1982-1997
Fannie Mae	7,56-násobok trhu	1984-1999
Gillette	7,39-násobok trhu	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42-násobok trhu	1972-1987
Kroger	4,17-násobok trhu	1973-1988
Nucor	5,16-násobok trhu	1975-1990
Philip Morris	7,06-násobok trhu	1964-1979
Pitney Bowes	7,16-násobok trhu	1973-1988
Walgreens	7,34-násobok trhu	1975-1990
Wells Fargo	3,99-násobok trhu	1983-1998

* Pomer kumulovaného výnosu akcií k akciovému trhu vo všeobecnosti.

Fáza 2: V porovnaní s čím?

Ďalej sme urobili možno najdôležitejší krok v celom výskume: porovnanie good-to-great spoločností so starostlivo vybranou skupinou „porovnávacích spoločností“. Zásadná otázka v našej štúdii *neznie*: Aká je spoločná črta good-to-great podnikov? Kľúčovou otázkou je: Aká je spoločná črta good-to-great podnikov, ktorá ich *odlišuje* od porovnávacích spoločností? Pozri-